

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

**Desenvolvimento de Carreiras**

**Estudo de caso numa empresa de venda a retalho**

SÓNIA CRISTINA DUARTE AUGUSTO

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Coimbra, 2013



## **Desenvolvimento de Carreiras**

### **Estudo de caso numa empresa de venda a retalho**

SÓNIA CRISTINA DUARTE AUGUSTO

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Vasco Almeida

Coimbra, Outubro 2013

## **Agradecimentos**

Ao professor Dr. Vasco Almeida, pelo apoio e disponibilidade durante o processo de elaboração da dissertação.

A todos os colaboradores da empresa onde o estudo foi elaborado, agradeço a disponibilidade e apoio que sempre me demonstraram ao longo da realização deste trabalho.

À Dr.<sup>a</sup> Tânia, Dr.<sup>a</sup> Alzira e Enfermeira Ana um especial agradecimento por estes anos de ajuda. Obrigado por acreditarem em mim, por nunca desistirem de mim e por todo o apoio, ajuda e força que demonstraram ao longo destes anos e para a realização deste trabalho. Ultrapassámos esta batalha!

Aos meus pais, o mais sincero obrigada pelo apoio, força e sobretudo a ajuda que me prestaram, sem eles não teria sido possível. Embora longe, é graças a eles que encontro forças todos os dias.

Ao meu irmão e à minha família que me apoiam, ajudam e acreditam em mim em todos os momentos da minha vida. É também em vocês que encontro forças.

Aos meus amigos, sem referir nomes, todos eles sabem quem são, pelo incentivo e companheirismo nos momentos bons e maus, sempre me ajudaram e não me deixaram. Obrigada por serem parte importante da minha vida.

O meu sincero e eterno obrigado a todas as pessoas que estiveram sempre presentes neste momento da minha vida e me apoiaram. Muito obrigada por fazerem parte da minha vida. Sem todas elas, tudo teria sido diferente.

### **Resumo**

O presente estudo tem como principal objetivo a exploração do processo dos indivíduos na gestão e no desenvolvimento da carreira, apresentar e discutir as principais abordagens do conceito assim como, as componentes inerentes à mesma.

Este trabalho analisa os aspetos que influenciam o desenvolvimento de carreiras numa empresa de venda a retalho na área da distribuição e analisa a perceção que os colaboradores têm quanto ao seu percurso profissional, quanto às políticas de gestão dos recursos humanos da empresa, quanto à satisfação com a situação profissional e quanto às perspetivas futuras.

Foi utilizado uma metodologia quantitativa, pela distribuição de um questionário de desenvolvimento de carreiras, que contou com 45 participantes em que foi possível observar, através dos dados recolhidos, que existe uma progressão profissional dos colaboradores ao longo do tempo de permanência na empresa, que esta desenvolve a progressão de carreiras com base em promoções por competência e que a progressão profissional está associada a uma mobilidade geográfica entre lojas. Contudo, conclui que tendem a ter poucas expectativas de ascensão profissional os colaboradores satisfeitos com o seu cargo e com o seu percurso profissional e os colaboradores insatisfeitos ou pouco satisfeitos com as políticas de gestão da empresa relativamente às oportunidades de progressão concedidas.

A análise permitiu um conhecimento mais amplo acerca do desenvolvimento de carreiras, numa empresa multinacional do setor venda a retalho sendo um contributo para a área dos Recursos Humanos quanto aos estudos de carreira assim como para a empresa em estudo.

Palavras-chave: Desenvolvimento Carreiras, Formação, Satisfação, Mobilidade

### **Abstract**

This study's main objective is to exploit the process of individuals in management and career development, to present and discuss the main approaches to the concept as well as the components inherent to it.

This paper analyzes the aspects that influence the development of careers in the retail business in distribution sector and analyzes the perceptions that employees have about their career progression, as the policies of human resources management of the company in meeting with professional status and future prospects of those employees.

We used a quantitative methodology for the distribution of a questionnaire "Career Development", which featured 45 participants where it was possible to observe, through the data collected, that there is a professional development of employees over time spent in the company, that the company develops career progression based on competency and promotions that the professional development is associated with geographical mobility between stores.

However, i concluded that employees satisfied with their job as well as employees that are dissatisfied or somewhat unsatisfied with the company management policies with regard to advancement opportunities granted tend to have few expectations for career progression.

The analysis allowed for a deeper understanding of the Career Development in a multinational company that operates in the retail sale and it represents a contribution to human resources department regarding career studies for the company under study.

**Keywords:** Career Development, Training, Satisfaction, Mobility

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	3
1. Fundamentos teóricos e evolução da Carreira .....	3
1.1. Conceitos e abordagens do conceito de Carreira.....	3
1.2. Modelos de Carreira .....	9
1.3. Trajetórias ou percursos profissionais.....	11
2. A importância das organizações na gestão e desenvolvimento de carreiras .....	12
2.1. Sistema de avaliação de desempenho .....	14
2.2. Formação nas organizações .....	15
2.3. Políticas de mobilidade e de promoções.....	17
3. Motivação organizacional .....	18
3.1. Definição de Motivação .....	18
3.2. Principais teorias da motivação .....	20
4. Satisfação no Trabalho .....	26
4.1. Conceitos e abordagens teóricas .....	26
II. ESTUDO EMPÍRICO .....	28
1. Formulação de Hipóteses .....	28
2. Metodologia.....	29

2.1. Instrumentos.....	29
2.2. Procedimento .....	32
2.3. Orientações e Protocolos Éticos.....	33
2.4. Caracterização da amostra .....	33
2.4.1. Caraterização dos Participantes .....	34
3. Resultados.....	36
3.1. Caraterização das Variáveis em Estudo.....	36
3.2. Análise descritiva .....	37
3.3. Estudo da normalidade de distribuições .....	38
3.4. Estudo da Correlação entre as Variáveis em Estudo .....	41
III. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
IV. CONCLUSÕES GERAIS .....	48
BIBLIOGRAFIA.....	50
Anexo I – Questionário – Desenvolvimento de Carreiras.....	
Anexo II – Estrutura Organizacional da Empresa X.....	
Anexo III – Carta de apresentação do estudo à empresa .....	

**ÍNDICE DE TABELAS E QUADROS****Tabelas**

Tabela 1- Resumo das <i>teorias de conteúdo e de processo</i> e seus pressupostos	20
---	----

**Quadros**

Quadro 1- Apresentação das hipóteses a testar e respectivas variáveis	28
Quadro 2- Frequências da categoria profissional na amostra	36
Quadro 3- Estatísticas descritivas das variáveis em estudo	38
Quadro 4- Avaliação do tipo de distribuição das variáveis	40
Quadro 5- Critérios para a classificação de coeficientes de correlação compreendidos no intervalo de $[0, 1]$	42
Quadro 6- Correlação entre as diversas variáveis em estudo: coeficiente $R_s$ de <i>Spearman</i> e respectivos valores-p (significâncias)	44



## INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o conceito de carreira tem registado na literatura uma evolução significativa dada as alterações que os mercados têm sofrido. Com a globalização dos mercados, o paradigma tradicional no qual um indivíduo prosseguia a sua carreira na mesma empresa e, geralmente, na mesma área já não se enquadra. Numa era de uma economia liberal, as organizações em constante mudança, desenvolvem e investem, cada vez mais, no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, de forma a permanecerem competitivas no mercado (Camara *et al.*, 2013).

Com esta evolução e com as alterações nas mentalidades da força de trabalho, o conceito de carreira assumiu novas abordagens surgindo conceitos relacionados com a independência dos indivíduos, face aos seus empregadores. Os indivíduos procuram traçar tanto os seus planos profissionais como pessoais.

As definições de carreira, segundo diversos autores, e o modelo de carreira tradicional, relacionado a fatores como o emprego de longo prazo, a ascensão contínua na hierarquia, a aquisição de benefícios e o símbolo de *status* crescente, tem-se transformado continuamente nos últimos tempos. A velocidade das mudanças no mundo organizacional proporcionou o surgimento de novos modelos de carreira, como a carreira proteana desenvolvida por Hall (1996), relacionada com o processo organizacional, no qual o indivíduo administra a sua própria carreira. Surge também o termo carreira sem fronteiras, de acordo com o qual o indivíduo tem um certo grau de autonomia e flexibilidade nas suas decisões, sendo capaz de desenvolver as suas próprias habilidades e competências.

As carreiras de hoje constroem-se através de percursos diversificados, mudando muitas vezes de organizações e postos de trabalho e são influenciadas por uma grande quantidade de variáveis, tanto organizacionais como individuais, relacionando-se de forma complexa e em constante alteração.

Por todos esses fatores, observa-se o quão complexa é a tarefa de definir o conceito de carreira, tanto a partir do indivíduo como da organização, tornando-se um interessante desafio o estudo da carreira e sua relação com o todo.

Perante estas problemáticas, pretendemos analisar a forma como se processam estas questões numa empresa multinacional do setor de venda a retalho na área da distribuição, inserida no mercado português, e compreender quais os aspetos que influenciam o desenvolvimento e gestão de carreira dos seus colaboradores.

Faz parte das preocupações dos gestores de pessoal da empresa a gestão e o desenvolvimento profissional. Assim, a empresa fornece aos colaboradores uma perspetiva de crescimento, através de instrumentos e ações tais como: política de mobilidade geográfica e local, política de promoções automáticas, formação, pretendendo assim gerar maior motivação e satisfação aos seus colaboradores e, por consequência, incentivarem o seu contributo para o sucesso empresarial. Desta forma, pelo que o estudo pretende ainda, explorar o processo dos indivíduos e das organizações na gestão e desenvolvimento da carreira através de um estudo de caso numa empresa do sector da distribuição confrontando com as contribuições teóricas da literatura especializada neste tema.

Para atingir estes objetivos, esta investigação divide-se em quatro partes. Na primeira parte, o trabalho centra-se na fundamentação teórica e aborda temáticas tais como o conceito de carreira, no qual se centram grande parte das abordagens teóricas, os modelos de carreira e percursos profissionais, a importância dos recursos humanos na gestão do desenvolvimento das carreiras e, por último, expõe-se a temática de motivação organizacional e satisfação organizacional.

Numa segunda parte, apresenta-se o estudo empírico. No primeiro capítulo apresenta-se a formulação das hipóteses, para depois, num segundo capítulo, se desenvolverem os aspetos metodológicos, nomeadamente, os instrumentos, procedimentos, orientações e protocolos, caracterização da amostra e caracterização dos participantes. Depois, são apresentados os resultados, designadamente, a apresentação das variáveis em estudo, a análise descritiva, o estudo da normalidade da distribuição e por fim, o estudo das correlações das variáveis em estudo.

Nos últimos pontos, são apresentadas as discussões dos resultados e as principais conclusões a reter da análise anterior. Referem-se ainda as principais limitações e são apontadas pistas para novos estudos.

Desta forma, entende-se que este estudo possa ser uma mais-valia para o avanço do tema de desenvolvimento de carreiras e a sua relação com organizações contemporâneas em particular, na empresa de setor de venda a retalho que é objeto do estudo empírico.

# **I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **1. Fundamentos teóricos e evolução da Carreira**

### **1.1. Conceitos e abordagens do conceito de Carreira**

Nos últimos anos, a gestão de carreira tem assumido um papel cada vez mais importante nas organizações e na vida dos indivíduos (Camara, 2013; Santos, 2011; Caetano e Vala, 2007). Apesar da importância que se atribui à carreira, não existe na literatura, consenso a nível do seu significado. O conceito de carreira é um dos mais controversos e difíceis de definir pois existem diversas perspetiva teóricas e disciplinares que resultam numa multiplicidade de conceitos (Caetano e Vala, 2007). Assim sendo, antes de mais é importante analisar a semântica da carreira e os múltiplos sentidos que ela pode assumir na linguagem comum e na gestão de pessoas.

O registo mais antigo da palavra carreira em linguagem portuguesa, segundo o dicionário Houaiss, data de 1278. Desde aí, segundo o mesmo dicionário, o conceito tem assumido uma diversidade de sentidos: “estrada estreita, caminho, carril; profissão que oferece oportunidades de progressos ou em que há promoção; o decurso da existência, a duração da vida; autocarro de transporte coletivo; etc”. Apesar da diversidade semântica, é de referir o significado partilhado por todos eles, um sentido de caminho, de percurso e de sequência. A carreira é algo em constante movimento em permanente evolução, é um caminho que se percorre e que, a cada passo, permite uma visão diferente do ambiente em redor, do caminho já percorrido e do que falta percorrer.

A gestão de recursos humanos importou, de facto, a palavra carreira da linguagem comum. No entanto, não é utilizado com um único sentido. Tem vindo a ser utilizado nesta disciplina em, pelo menos, quatro aceções diferentes, conforme notado por Hall (1976): A perspetiva tradicional ou desenvolvimento profissional, a carreira como ocupação profissional,

a carreira como trajetória profissional e por último, a carreira como sequência de experiências profissionais ao longo da vida (Gomes *et al.*, 2008).

Numa primeira aceção, o conceito de carreira é encarado como *desenvolvimento profissional* pois, em muitos casos, encontra-se relacionado com a mobilidade vertical do indivíduo através da hierarquia organizacional. A carreira corresponde assim a uma sequência de promoções no contexto de trabalho, ao longo da sua atividade profissional, sem que seja necessário permanência numa só organização. O termo carreira também pode ser utilizado para definir as atividades desenvolvidas pelos indivíduos ao longo da sua atividade profissional, ou seja, como *ocupação profissional*, pois entende-se a carreira como um conjunto de movimentos ascendentes que o indivíduo tem, ao longo do tempo de trabalho, independentemente da organização onde têm lugar.

Com o passar dos anos, o termo carreira ganhou uma perspetiva diferente sendo vista como uma *sequência de trabalhos/funções ao longo da vida*. Nesta aceção, cada indivíduo tem uma carreira distinta da de outros. É entendido como o acumular de atividades e experiências de trabalho que um indivíduo prossegue ao longo da vida e por responsabilidade do próprio. Ou seja, é o percurso profissional do indivíduo independentemente das ocupações ou promoções obtidas durante o percurso profissional.

Por último, Hall (1976) distingue a carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida. Ao contrário da anterior, nesta perspetiva a ênfase está agora nas perceções, conceções e atitudes do indivíduo, nas suas experiências profissionais. É uma abordagem mais dinâmica e centra-se na vivência subjetiva das atividades que constituem o percurso profissional do indivíduo ou seja, é a conceção que os indivíduos têm face à carreira como sendo, aprendizagem ao longo da vida.

Uma vez que não existe consenso quanto ao significado do conceito, Sonnenfeld e Kotter (1982) propuseram uma moldura conceptual para a organização, dos diversos modelos teóricos existentes sobre carreiras e sublinharam a existência de quatro fases distintas na maturação da teoria da carreira sendo elas: i) a abordagem relativa a estratificação social; ii) a abordagem dos traços de personalidade; iii) a abordagem dos estádios de carreira e a abordagem centrada no desenvolvimento adulto ao longo do ciclo de vida.

Nesta abordagem, os autores constataram que a teoria sobre a carreira adquiriu uma maior variabilidade e complexidade ao longo de duas dimensões. A primeira relacionada com o período temporal e com a análise da carreira ao longo do ciclo de vida individual do nascimento à morte e a segunda, relacionada com o espaço de vida, a carreira do indivíduo extravasa o domínio profissional ou ocupacional e abarca também a vida privada e familiar. Esta perspetiva é ainda defendida por Driver (1994), que assume a necessidade de uma abordagem pluralista do conceito de carreira, que integre os vários conceitos derivados dos diferentes modelos teóricos e que não incluam apenas os aspetos relacionados com o trabalho e a ocupação profissional mas igualmente, todo o conjunto das atividades extralaborais.

No entanto, é de salientar que, tradicionalmente, o conceito de carreira apontava para um conjunto de posições mais ou menos identificáveis na hierarquia organizacional. Na definição clássica de Wilensky (1960, pp. 523) a carreira:

“Constituiria uma sucessão de funções ou ocupações relacionadas entre si, dispostas numa hierarquia de prestígio, através da qual os indivíduos se movimentariam numa sequência ordenada e mais ou menos previsível”

O conceito de Wilensky (1960) demonstra a dimensão estrutural da carreira. É a face objetiva da carreira com elementos que dizem respeito à posição ocupada, às responsabilidades ou atividades relacionadas com a função e às decisões relacionadas com o trabalho.

Porém, a carreira também pode ser definida através das experiências individuais o que, segundo Barley (1989), é designado como o aspeto subjetivo da carreira que consiste nos significados que os indivíduos atribuem às suas carreiras, tais como, as aspirações profissionais, expectativas, valores, necessidades e sentimentos acerca de experiências de trabalho e o sentido de vida que retiram das suas experiências pessoais.

Esta análise mais subjetiva da carreira tem a sua génese no trabalho realizado por Hughes (1937), na Universidade de Chicago, na década de 1940 e 1950, distinguindo desde logo no seu trabalho, os aspetos objetivos e subjetivos de carreira:

“Subjetivamente, a carreira consiste na forma como o indivíduo perceciona a sua carreira como um todo e interpreta os significados dos seus vários atributos, ações e de tudo aquilo que lhe sucede. (...) As carreiras na nossa sociedade são pensadas em termos de funções ou empregos, uma vez que estes constituem as ligações do indivíduo com a estrutura institucional. Mas a

carreira não termina, nem se esgota, apenas nas realizações profissionais. Existem outros pontos através dos quais a vida do indivíduo acaba por influenciar a ordem social e outras formas de reconhecimento social Hughes" (1937, pp.409-410).

Assim, o autor não considerava que as organizações formais ou o trabalho, constituíssem o contexto obrigatório e único para a aplicação do conceito de carreira.

Por outro lado, Evetts (1996 e 2000) critica a dicotomia entre a carreira objetiva (estrutura) e carreira subjetiva (ação) uma vez que, a primeira abordagem ignora que as carreiras são, na sua maioria, construídas pelos significados que os indivíduos lhes atribuem e, a segunda, não reconhece a importância das estruturas e propriedades na definição de carreira. Deste modo, na sua análise, Evetts (1996 e 2000), propõe três dimensões que estariam inter-relacionadas, para o estudo da carreira: estrutura, cultura e ação.

A dimensão estrutural estaria relacionada com os níveis de progresso e promoções desenvolvidos no interior das organizações e profissões. Por seu lado, a dimensão cultural, estaria relacionada com o sistema de crenças e com as instituições sociais de controlo que influenciam as escolhas ocupacionais, como, por exemplo, a família e a escola, que determinam os papéis profissionais adequados a cada um dos sexos e que, de alguma forma, influenciam a construção das carreiras de homens e mulheres. Por último, a autora relaciona a dimensão de ação das carreiras com os aspetos ligados às expectativas individuais de carreira de cada indivíduo, pelo que, uma carreira de sucesso não é necessariamente percecionada como o mero alcance de uma promoção, mas também como a obtenção de um equilíbrio entre a vida profissional e familiar.

Apesar da falta de consenso na literatura, quanto ao significado do conceito de carreira, Arthur e Lawrence (1984) após analisarem as várias definições do conceito, concluíram que existem algumas componentes que se mantêm ao longo das várias definições como: o *trabalho* e *sentido de vida* (associados a questões de identidade e vocação), *avaliação social* (relacionada com a forma como a sociedade avalia o sucesso profissional de um indivíduo) e a *dimensão temporal* (ligada à análise dinâmica dos aspetos subjetivos e objetivos que influenciam as escolhas ocupacionais dos indivíduos).

Segundo os autores, as várias definições de carreira sugerem que o conceito permite a integração das questões temporais com o trabalho e implica a dinâmica do desenvolvimento da relação entre a organização e indivíduo.

Ana Passos (2007) defende, no entanto, que, apesar dos aspetos apresentados pelos autores estarem relacionados com a experiência de carreira do indivíduo, esta não pode ser compreendida na totalidade sem referência ao *meio* onde ela decorre. Dito de outra forma, o trabalho está dependente de várias condicionantes entre as quais: período histórico, condições económicas, sociais e localização geográfica onde se insere o indivíduo. Segundo a autora, o meio não se pode dissociar das restantes componentes apresentadas por Arthur e Lawrence (1984), pois o tipo de trabalho disponível depende do período histórico, condições económicas e sociais, assim como da localização geográfica dos indivíduos. O *sentido de vida* está ligado a fatores do meio tais como: valores familiares e da comunidade onde indivíduo se insere; a *avaliação social* sugere o reconhecimento explícito de que as crenças partilhadas pelos sujeitos do mesmo meio, afetam as pessoas no trabalho. Por último, uma vez que o meio não é estático e como as carreiras ocorrem ao longo do tempo, é importante considerar o impacto das mudanças do meio envolvente na forma como as carreiras são vividas e experimentadas pelos indivíduos.

Embora o conceito de carreira se focalize, sobretudo, na perspetiva individual e nas necessidades do indivíduo, ela resulta, no fundo, da interação dinâmica entre indivíduo e organização, pelo que não se pode centrar apenas na perspetiva individual (Caetano e Vala, 2007)

No âmbito dos objetivos deste trabalho, tomaremos como referência a definição de carreira de Eaton e Bailyn (2000), segundo a qual:

*“A carreira é um percurso ao longo da vida: uma série de iniciativas e adaptação ao trabalho, à família e à comunidade, e que se transforma não apenas com as mudanças no interesses e competências individuais, ou com as características e exigências do contexto de trabalho, mas também com as experiências de vida do próprio indivíduo e de todos aqueles que são centrais no seu espaço de Vida”* (Eaton e Bailyn, 2000, p. 192).

Esta definição já não perceciona a imagem do indivíduo isolado, mas sim inserido em diversos contextos, sejam eles familiares ou organizacionais e, abarca as experiências de trabalho e extralaborais relacionadas com o seu espaço de vida.

Nesta mesma perspetiva, London e Stumph apresentam a seguinte definição de carreira:

*“ Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expetativas e imposições da organização. Engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis hierárquicos, compensação e movimento de pessoas. Estas perspetivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança” (cit. Dutra 1996:17).*

A utilidade de se adotar uma perspetiva de desenvolvimento de carreira é de que esta permite analisar a totalidade da vida de um indivíduo, considerando a forma como as atividades relacionadas com o desenvolvimento profissional, a carreira e da família interagem entre si, ao longo do percurso de vida.

Na atualidade, esta perceção é ainda mais útil, tendo em conta as mudanças nos valores sociais quanto ao significado e importância do trabalho e quanto à forma como se deve processar a interação entre a componente familiar e profissional. A sua utilidade decorre também do facto de proliferarem as famílias de dupla carreira e à consequente mudança de papéis atribuídos aos homens e mulheres. Assim sendo, é inigualável que a perspetiva de desenvolvimento de carreira permite uma compreensão mais profunda dos percursos e histórias profissionais dos indivíduos na organização.

Nas abordagens da literatura distingue-se ainda, a carreira tradicional dos conceitos de carreira proteana. Na abordagem tradicional, a carreira está associada à profissão pois, pressupõe-se que o indivíduo tem estabilidade profissional caso exerça atividades relacionadas com a sua profissão até ao momento da reforma, sendo a expetativa de progressão de carreira vertical, relacionada com o estatuto e remuneração crescente. A segunda abordagem caracteriza a carreira com um padrão de experiências relacionadas com o trabalho no decorrer da vida do



indivíduo, sendo ele, que gere o seu desenvolvimento profissional ao nível de escolhas profissionais, formação e mudanças e não tanto a organização (Gomes *et al.*, 2008).

### 1.2. Modelos de Carreira

Ainda que criticados por vários autores, iremos apresentar neste ponto alguns dos modelos teóricos centrados nos estádios de carreira que nos parecem relevantes analisar tendo em conta os objetivos deste trabalho. A nossa análise focar-se-á nas orientações de carreira propostas por Derr (1986) e o modelo das âncoras de carreira de Schein (1978 e 1996), na qual nos baseamos para este estudo.

Derr (1986) realizou uma das investigações mais importantes acerca das orientações de carreira. Segundo o autor, a carreira interna (motivos, valores e talentos individuais) assume grande importância. Este autoconceito profissional desenvolve-se com base na formação e experiência profissional adquirida ao longo do tempo. No entanto, a análise não seria completa se não se incluíssem as experiências pessoais. Estes aspetos atuam como forças que modificam o percurso da carreira profissional e podem ser constrangimentos. Assim, o autor refere que as orientações de carreira podem modificar com a idade ou devido a influências externas, identificando cinco orientações de carreira distintas.

A primeira consiste em *Conseguir chegar ao topo*; nesta orientação são caracterizados os indivíduos que fazem de tudo para chegar ao topo da hierarquia. Conseguem integrar-se na organização e são capazes de competir com os colegas e de lhes ganhar através de promoções, aumentos de salário e trabalho desafiante. Para estes indivíduos, o trabalho tem o lugar mais importante na sua vida.

Na segunda orientação - *Conseguir segurança* - o indivíduo tem uma posição sólida e segura na organização não pelo seu desempenho, mas pela sua lealdade. Para estes indivíduos existe uma relação contratual entre eles e a empresa na qual se garante lealdade e trabalho dedicado, em troca de um emprego e carreira segura com progressão contínua, e trabalho relativamente estável.

A terceira orientação - *Conseguir liberdade* - abrange os indivíduos que procuram autonomia e liberdade e desejam obter controlo absoluto das suas carreiras. Geralmente são

indivíduos muito competentes na sua área e procuram tornar-se especialista num domínio específico. Para estes indivíduos o trabalho tem de ser desafiante e interessante mas tendem a não desenvolver relações de colegialidade e amizade no trabalho;

De acordo com a quarta orientação - *Conseguir desafios* - os principais objetivos dos indivíduos é a realização de um trabalho estimulante e desafiante, a manutenção de uma reputação de peritos e uma boa relação com os colegas. Estes indivíduos encontram satisfação no facto de poderem mostrar aos outros os seus talentos, construindo a sua identidade em torno das suas competências, sentindo constantemente, necessidade de se sentirem motivados com o seu trabalho. Se isso não acontecer e se não conseguirem redefinir ou atualizar as suas competências estes profissionais rapidamente se aborrecem. A família é muitas vezes deixada para segundo plano uma vez que nem sempre conseguem conciliar a vida familiar e profissional.

Finalmente na quinta orientação - *Conseguir equilíbrio*- os profissionais aqui incluídos procuram conciliar o trabalho, a vida pessoal e o desenvolvimento pessoal. Todos estes aspetos têm a mesma importância e os profissionais para se sentirem satisfeitos não abdicam nem do trabalho nem da vida pessoal.

Contudo, Schein (1978 e 1996) introduziu a conceção de que os indivíduos, em interação com o ambiente de trabalho, nos primeiros tempos de atividade profissional, desenvolvem o seu autoconceito ocupacional. Segundo o autor, esse autoconceito permite identificar as suas âncoras de carreira que são os motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar estabilizar e orientar as carreiras dos indivíduos.

Schein (1978 e 1996) identifica oito âncoras de carreira: a âncora ligada à *competência técnica ou funcional*, na qual a carreira é organizada segundo um conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais permitindo o desenvolvimento do indivíduo em projetos desafiantes no qual existem expectativas de recompensas com base na competência, valorizando o reconhecimento por parte dos colegas mais do que por parte da gestão; a âncora ligada à *competência de gestão geral*, em que o indivíduo procura organizar a sua carreira no sentido de uma progressão para uma posição de topo na organização; a âncora ligada à *autonomia e independência*, na qual o indivíduo tem necessidade de realizar o trabalho de forma autónoma,

sem restrições de ordem formal ou informal; a âncora ligada à *segurança e estabilidade*, em que a carreira é organizada no sentido do indivíduo garantir um trabalho com segurança de emprego, estabilidade a longo prazo e obtenção de bons benefícios sociais e âncora ligada à *criatividade empreendedora*, que permite o desejo do indivíduo criar e construir algo novo e seu. Mais tarde, o autor identifica a âncora ligada ao *serviço ou dedicação a uma causa*, sendo a carreira organizada no sentido do indivíduo influenciar as políticas sociais e as relações laborais na organização, a âncora ligada ao *desafio*, na qual a carreira é organizada no sentido do indivíduo ultrapassar obstáculos difíceis e resolver problemas que aparentemente são insolúveis e, por último, a âncora ligada ao *estilo de vida*, na qual o indivíduo organiza a carreira no sentido de conseguir integrar as suas necessidades pessoais, familiares e profissionais sendo, segundo o autor, a que tem conhecido mais desenvolvimento nos últimos anos.

### 1.3. Trajetórias ou percursos profissionais

No sentido tradicional, o conceito de carreira pressupunha um percurso vertical numa estrutura hierárquica, no entanto, sempre foi claro que esse não era o único formato de ascensão na carreira (Gomes *et al.*, 2008).

Kanter (1989) aponta uma tipologia que demonstra três formas possíveis de carreira: a burocrática, profissional e empreendedora. As carreiras burocráticas são baseadas num percurso vertical, numa estrutura hierárquica pré estabelecida, em que progressão na carreira significa ser promovido a uma categoria superior, que por vezes implica passar a desempenhar novas tarefas, mudança de equipa e passar a ter melhores compensações e benefícios. Nas carreiras profissionais, a progressão na carreira assenta no estatuto, conhecimento e reputação individual conquistada junto dos pares e permite o acesso a tarefas mais exigentes ou desafiantes, melhoria das retribuições e maior acesso ao conhecimento. Por último, nas carreiras empreendedoras, o autor considera que elas assentam no princípio de criação de valor e do desenvolvimento da capacidade organizacional ou seja, progredir nessa carreira significa criar mais valor, maior responsabilidades e acesso a maiores retribuições. É de referir que estes tipos de carreira podem ser combinados mas, podem gerar tensões resultantes da contradição entre os princípios de uma e de outra tipologia de carreira (Cunha *et al.*, 2007).

Com a evolução dos mercados de trabalho, cada vez mais se concebe a carreira através das componentes da perspectiva de carreira externa: as oportunidades e as opções ou interesses próprios dos indivíduos.

Esta perspectiva corresponde à ideia de carreira de percurso profissional, visto como um acumular de experiências de trabalho e aprendizagens ao longo da vida dos indivíduos. Privilegia a responsabilidade do indivíduo, independentemente da organização onde ocorre e independentemente da profissão (Gomes *et al.*, 2008). Assim, esta aceção implica que os trabalhadores desenvolvam e implementem metas e estratégias profissionais.

Vincent (1993) sugere uma tipologia que liga o indivíduo à organização e ocupação e, identifica quatro percursos de carreira. No primeiro percurso *relógio dourado*, o indivíduo permanece na mesma organização durante todo o seu percurso laboral. O segundo percurso é o *migrante*, no qual o indivíduo desempenha as mesmas funções ao longo da vida mas em várias empresas. De seguida, no terceiro percurso *serpenteante*, o indivíduo não desempenha as mesmas funções ao longo da vida e fá-lo em diferentes empresas e, por último, o percurso *quebrado* é caracterizado por grande descontinuidade nas funções desempenhadas ao longo do seu percurso profissional.

Esta tipologia demonstra que o modelo tradicional de carreiras constitui apenas um modelo possível entre outras alternativas. Estes modelos demonstram que os percursos na carreira implicam mudanças de organização e atividades (Cunha *et al.*, 2007).

## **2. A importância das organizações na gestão e desenvolvimento de carreiras**

As organizações incrementam e investem, cada vez mais, no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores de forma a permanecerem competitivas no mercado. Assim, são várias as organizações que disponibilizam ferramentas para o desenvolvimento de objetivos de carreira e planos de ação que as sustentem. Com essas ferramentas as organizações possibilitam aos indivíduos desenvolverem um sentido crítico em relação ao seu comportamento profissional, estimulam e dão suporte a um processo de autoavaliação constante. Pois, os indivíduos têm, atualmente, plena consciência de que, o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional é fator importante para a inserção ou a manutenção num mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Esta concepção parte da perspectiva de que, para as empresas se manterem competitivas, necessitam relacionar e comprometer os seus colaboradores com os resultados do seu trabalho. Este compromisso não é possível apenas com a vontade da empresa e imposto ao colaborador, trata-se de um processo inseparável, sendo resultado da motivação do indivíduo para a execução da sua função. Assim, os indivíduos devem ter consciência do seu projeto profissional e saber quais as oportunidades oferecidas pelas organizações e pelo mercado de trabalho.

As organizações continuam portanto, a ter necessidade de levar a cabo ações de desenvolvimento de carreira sendo visto como, uma partilha entre o indivíduo e as organizações em que cada parte é, simultaneamente, agente e alvo de influência, como se entende na seguinte definição de desenvolvimento de carreira:

“Processo que requer que os indivíduos e as organizações criem uma parceria que fomente os conhecimentos, as capacidades, as competências e as atitudes das pessoas necessários para o exercício de incumbências atuais e futuras” (Gilley *et al.* (2002, p.94).

Embora as carreiras sejam atualmente diferentes das tradicionais (lineares, burocráticas ou desenvolvidas na mesma organização) não significa que as empresas devam desfazer-se das ações de desenvolvimento de carreira. Antes pelo contrário, elas são necessárias para o alinhamento das organizações e dos indivíduos e, na perspectiva de alguns autores começam até a ganhar cada vez mais, importância estratégica (Camara, 2007;Passos,2007; Gomes, 2008).

Este compromisso permanente entre as necessidades da empresa e os desejos expressos pelos indivíduos manifesta-se em decisões como o recrutamento, a formação, a mudança e promoção. O acompanhamento e a decisão de evolução de um indivíduo na estrutura hierárquica de uma organização constituem a componente do sistema de desenvolvimento de carreiras. Para se conseguir, simultaneamente, as necessidades da empresa, os desejos manifestados pelos indivíduos e os potenciais indivíduos, é fundamental a existência de um sistema de avaliação que permita individualizar a gestão de emprego, a existência de planos de carreira e por fim, uma matriz dos fluxos de saída (Peretti, 2011).

Embora sejam vários os instrumentos de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores numa organização, nos próximos subcapítulos, iremos centrar-nos sobretudo, no sistema de avaliação de desempenho, no plano de formação e desenvolvimento pessoal e, nas políticas de mobilidade e de promoções, por se enquadrarem com os objetivos do presente estudo.

### **2.1. Sistema de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar o desempenho dos colaboradores e simultaneamente da empresa. Isto porque, é uma ferramenta que visa conseguir analisar as necessidades da empresa e os desejos dos colaboradores assim como, permite ajudar as organizações quanto a tomadas de decisões. Possibilita ao indivíduo avaliado, conhecer as apreciações sobre o seu desempenho e ao avaliador, aconselhar o colaborador no seu percurso profissional (Peretti, 2011; Tavares, 2010; Gomes *et al.*, 2008). É portanto de grande importância para a organização como para o próprio indivíduo, sendo o ponto de partida para o seu desenvolvimento profissional na organização em que está inserido. Permite às organizações, identificarem as necessidades de formação, ajustamento de remunerações, promoções e até mudanças de posto de trabalho (Peretti, 2011).

Nesta perspetiva, Caetano (1996) defende que os objetivos da avaliação de desempenho integram-se em três categorias. O primeiro objetivo que, visa a manutenção e o desenvolvimento da organização permite, identificar e determinar as necessidades de formação e desenvolvimento organizacional e ainda, negociar os objetivos para períodos seguintes. O segundo, objetivos que visam o desenvolvimento individual pretende-se reconhecer o desempenho individual, identificar as deficiências do desempenho e dar feedback ao colaborador quanto ao seu desempenho. Por último, nos objetivos centrados na gestão de recompensa, visam determinar atribuições de benefícios e decisão sobre remuneração.

Relativamente à sua aplicação, são várias as abordagens em relação aos instrumentos de avaliação. Uns centram-se na personalidade, no comportamento, na comparação com os outros ou centrados nos resultados. De um modo geral, são um conjunto de técnicas que visam obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade dos serviços (Tashizawa, T., Ferreira.

V, Fortuna, A., 2006). Mesmo que não haja um instrumento isento de “contaminação”, eles devem ser construídos com propriedades psicométricas adequadas de forma a obter-se resultados fiáveis e validos da avaliação (Caetano, 1996). Em suma, a avaliação de desempenho, como refere Chiavenato (2006), pode ser entendida como uma apreciação sistémica do desempenho de cada indivíduo, em função das atividades que desempenha, das metas, resultados a serem alcançados e do seu potencial.

### **2.2. Formação nas organizações**

Um modelo de formação e desenvolvimento constitui parte integrante da gestão de recursos humanos nas organizações, assumindo atualmente uma importância crítica para todos os colaboradores na medida em que lhes permite adquirir e desenvolver de forma contínua os seus conhecimentos e competências oferecendo-lhes maior competitividade face à sua própria função e ao mercado de trabalho (Camara *et al.*, 2007).

Cabrera (2006), define a formação como: “o conjunto de experiências e aprendizagens planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.”

Esta conceção apresenta a formação como um instrumento de gestão orientado para o alcance dos objetivos organizacionais através da transmissão de estratégias e modos operatórios para melhorar o desempenho de funções (Gomes *et al.*, 2008).

Camara *et al.* (2007), indica que a formação tende a desenvolver as capacidades profissionais dos formandos assim como, desenvolve comportamentos e atitudes que permite aos colaboradores ter mais eficácia, eficiência e satisfação profissional, proporciona aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira, possibilita o desenvolvimento como pessoas e inibe competências desajustadas para o negócio da organização. A formação no contexto de trabalho tem sempre o objetivo de contribuir positivamente para os resultados de negócio a curto ou longo prazo, direta ou indiretamente (Camara *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008).

A formação enquadra-se, quanto ao seu objetivo, nas seguintes categorias: orientadas para o cargo para melhorar o desempenho de uma determinada função; orientada para o desenvolvimento, que prepara os formandos para o desempenho de uma função a

desempenhar no futuro; orientada para a estratégia, que atua em novas potenciais competências de acordo com as orientações estratégicas da organização; orientada para inibição, de forma a inibir ações antiquadas e que já não são adequadas e, por último, a formação Orientada para a motivação cujo objetivo é introduzir energia na dinâmica organizacional (Camara *et al.*, 2007).

O ponto de partida para o plano de formação da empresa é o diagnóstico de necessidades sendo a avaliação de desempenho o grande fornecedor das necessidades de formação. No entanto, existem outros fatores internos tais como: planos de negócios da organização, pedidos de colaboradores, estudo de clima organizacional, etc., e fatores externos tais como: estudos de mercado, associações de formação que fornecem exemplos de boa prática, estudos de programas de outras organizações, empresas consultoras de formação, que acrescentam informação (Camara *et al.*, 2007).

O processo de formação deve assentar em diversas fases distintas (Camara *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008). Segundo Camara (2007), a primeira fase refere-se ao *diagnóstico das necessidades* de formação dos colaboradores, a *conceção*, na qual se define como a ação será realizada, os métodos e as técnicas a utilizar, numa segunda fase. A terceira, diz respeito à *ação de avaliação* na qual se implementa a conceção da fase anterior, para numa quarta fase, ser efetuada uma *pré-avaliação* dos resultados da formação com o intuito de verificar até que ponto os objetivos previamente definidos foram alcançados. A fase seguinte diz respeito *Follow-up e acompanhamento*, garantindo a manutenção das competências adquiridas na ação de formação sendo de particular importância pois, sem esse acompanhamento, a formação pode transformar-se em custo e não num investimento. Numa última fase pretende-se a *avaliação* dos resultados obtidos em todas as fases do processo de formação. Já Gomes *et al.*, (2008) apresenta o ciclo de formação através de quatro atividades: a identificação, a programação, a execução e avaliação.

São vários os autores que referem a importância da formação trabalho, nas atuais sociedades de conhecimento e aprendizagem, num contexto de mercado sempre em desenvolvimento, mudança e competitividade (Gomes *et al.*, 2008; Camara *et al.*, 2007). Mais do que um custo a formação deve ser vista como um investimento, sem ela os indivíduos não desenvolvem competências para continuarem a ser uma mais-valia nas organizações que, por



sua vez, perdem capacidade de liderarem com as mudanças se não investirem na formação dos seus recursos humanos. As organizações devem formar e desenvolver as competências e conhecimentos dos seus colaboradores (Gomes *et al.*, 2008).

### **2.3. Políticas de mobilidade e de promoções**

São várias as organizações, sobretudo as de estruturas tradicionais, que dispõem de um programa de desenvolvimento de carreiras através de um sistema de promoções automáticas os quais, asseguram a progressão de carreira dos colaboradores. Este sistema assegura ao indivíduo a progressão para um nível superior na estrutura hierárquica, independentemente do seu desempenho ou perfil de competências a, aproximadamente, cada 3 ou 4 anos (Camara *et al.*, 2013).

As organizações propõem aos indivíduos a progressão de carreira através de fileiras de promoção, que indicam uma sucessão de postos que permitem adquirir uma qualificação crescente e obter uma promoção. Existem por exemplo, para diversos níveis hierárquicos, requisitos que criam as condições para as promoções, ou seja, para um determinado nível hierárquico, é suposto o indivíduo dominar e preencha certos postos de trabalhos, inerentes à promoção de um nível superior, para a evolução. Essa evolução pode ser acontecer na mesma função ou incluir uma mudança de função, o que tradicionalmente raramente acontecia essa mobilidade interfunções (Peretti, 2011).

Peretti (2011) distingue ainda duas políticas de promoções distintas: a *promoção caso a caso* e *promoção organizada* sendo que, a primeira só acontece quando existe um posto a ocupar, procura-se um colaborador num nível hierárquico inferior com as competências exigidas ao posto e, pode acontecer em qualquer nível hierárquico. Uma vez que a necessidade de ocupar rapidamente o posto e de não haver instrumentos de avaliação apropriados, esta promoção pode gerar situações negativas pelo que, surge a promoção organizada, na qual assenta uma gestão antecipada e previsível e de um sistema de avaliação dos colaboradores. Esta promoção exige previsões cuidadas, uma preparação minuciosa e um estudo de repercussões, como refere o autor.

No entanto, num mundo atual de organizações horizontais, em rede ou até virtuais, as organizações já não podem planejar a progressão de carreira através desta movimentação vertical. Até porque, segundo Camara *et al.* (2007), ela também deixou de ser fator indispensável ao desenvolvimento profissional dos indivíduos. Camara *et al.* (2007) refere que, hoje em dia, surgem as carreiras em ziguezague e as carreiras multifuncionais, nas quais os indivíduos circulam entre diversas funções, movimentações laterais, que permitem aos colaboradores adquirir uma visão global do negócio, ganharem novas competências e só gradualmente serem promovidos. Assim, verifica-se a transformação da promoção tradicional num bem escasso e que deve ser gerido com prudência o que torna esta visão mais enriquecedora e menos limitativa. O autor refere ainda que a promoção automática de um colaborador, sem ter em conta o mérito e competências do colaborador, pode ter consequências negativas para as organizações pois, permite a ocupação de postos e de funções para os quais o colaborador pode não ter perfil e competência para o cargo.

Conclui-se que a progressão na carreira depende de vários fatores tais como o potencial do colaborador, o nível de desempenho, o tempo de permanência e a existência de uma função vaga (Camara *et al.*, 2007).

### **3. Motivação organizacional**

#### **3.1. Definição de Motivação**

A motivação não é um conceito fácil de se definir uma vez que, é de utilização generalizada nas ciências sociais e abordada segundo uma grande diversidade de perspetivas.

No entanto, a maioria das definições de motivação são consensuais quanto à inclusão de um elemento de estimulação, um elemento de ação e um elemento de recompensa (Cunha *et al.*, 2007).

Chiavenato (2005), defende que a "motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizadora que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada."

Júnior e Oliveira (2009) defendem que a motivação “representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”. Os autores sugerem que este é um processo meramente interior e psicológico. Contudo, a motivação é um fenómeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Locke e Latham’s (2004) refletem esta interação ao afirmar que o conceito de motivação se refere aos fatores internos que incitam a ação e, aos fatores externos que podem atuar como estímulo para a ação. Latham *et al.* (2005) definem motivação como o processo psicológico que resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente.

Compreender a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho e das organizações. Quando um indivíduo se propõe a atingir um determinado objetivo pode não estar necessariamente motivado para o atingir. Por vezes, determinados comportamentos são justificados apenas para evitar uma punição e/ou obter uma recompensa. Nestes casos estão a ser movidos por um aspeto externo a si, ou seja, por um fator extrínseco que estimula esse comportamento. As atividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensa aparente para além da atividade em si mesma. A motivação intrínseca está associada a fatores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento (Cunha *et al.* 2007).

A motivação é então, responsável pela dinamização dos comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta e que, neste contexto, os estímulos servem de impulsionadores da ação humana. Assim a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa.

A grande questão que se coloca à gestão, nos dias de hoje, é identificar a fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus colaboradores. Neste âmbito, ganha particular relevância o estudo das principais teorias da motivação, de modo a melhor compreender a motivação dos recursos humanos.

### 3.2. Principais teorias da motivação

Vários modelos teóricos procuram explicar a motivação no meio laboral. Alguns autores procuram distinguir entre as *teorias de conteúdo* e as *teorias de processo*, sendo que as primeiras tratam dos factores que motivam os indivíduos e as segundas referem-se ao processo de motivação (Rocha, 2007). O quadro que segue apresenta de forma sintética as teorias que serão abordadas, assim como os seus principais pressupostos.

**Tabela 1 – Resumo das teorias de conteúdo e de processo e seus pressupostos**

TEORIAS DE CONTEUDO		TEORIAS DE PROCESSO	
Maslow (1954)	<b>Teoria da Hierarquia das necessidades de A. Maslow</b> Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.	Vroom (1964)	<b>Modelo da expectativa de V. Vroom</b> Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Herzberg (1966)	<b>Teoria bifatorial de F. Herzberg</b> Considera duas ordens de factores associados à motivação: os factores higiénicos e os factores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.	Porter e Lawler (1968)	<b>Teoria multifactorial de L. Porter e E. Lawler</b> Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação
Alderfer (1972)	<b>Modelo ERG de Alderfer</b> Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relação e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.	Adams (1965)	<b>Teoria da equidade de J. Adams</b> Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
McClelland (1961)	<b>Teoria de D. McClelland</b> A motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.	Locke (1968)	<b>Teoria da definição de Objetivos de E. Locke</b> Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

Maslow (1954) desenvolveu a *teoria das necessidades*, baseando-se no fato de que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as mesmas, estão ordenadas hierarquicamente de acordo com o seu grau de importância e influência no comportamento dos indivíduos. (Ferreira *et. al*, 2011). O autor distingue cinco níveis de necessidades: as necessidades fisiológicas que dizem respeito às necessidades de alimentação, ar, água, etc.; as necessidades de segurança, que incluem auto-preservação através do evitamento, da ameaça, do perigo e proibição); as necessidades sociais, que dizem respeito ao desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, etc.; as necessidades de auto-estima que implicam a autoconfiança, reconhecimento, apreciação, estatuto, atenção, etc.) e por último, necessidades de auto-realização, que envolvem, por exemplo, a competência, a concretização do potencial individual e o crescimento.

Esta teoria parte do pressuposto que a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito. Quando um nível está satisfeito, o outro nível a seguir torna-se mais importante. Para alcançar essas necessidades, os indivíduos dispõem de um conjunto de esforços para alcançá-los. No entanto, o autor defende que as necessidades não ficam totalmente satisfeitas mas sim, como refere: “A consequência principal da satisfação de uma qualquer necessidade é que essa necessidade fica submergida e uma nova necessidade de nível elevado emerge (Maslow, 1954).

A teoria bifatorial de F. Herzberg(1966) refere que existem dois padrões de factores associados à motivação. Uns relacionados com a satisfação das necessidades básicas, os *factores higiénicos*, e os que conduzem à satisfação no trabalho e consequentemente ao aumento da performance, os *factores motivadores* (Ferreira *et al.*, 2011; Cunha *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2008). Lockwood & Jones, (1994), referem que os factores higiénicos são os “factores que impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o seu trabalho, mas que não contribuem directamente para a satisfação no trabalho”, sendo estes: o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, a supervisão e as relações interpessoais. Por sua vez, os factores motivacionais são os que contribuem directamente para a satisfação no trabalho e englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar.

Existem determinadas necessidades que os indivíduos esperam ver satisfeitas, tais como boas condições de trabalho, remuneração adequada, segurança no trabalho, bons relacionamentos com os colegas e uma supervisão eficaz e, quando tal não acontece, os indivíduos tornam-se insatisfeitos. Contudo, a sua satisfação apenas evita a desmotivação ou a insatisfação. A satisfação, por seu lado, concentra-se na própria natureza das tarefas, sendo que os funcionários se motivam pelo próprio conteúdo do trabalho que desempenham (Cunha *et al.*, 2007).

Para Herzberg (1997), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.”

A teoria ERG (*Existence, Relatedness e Growth*) de Alderfer (1972) é descrita como uma reformulação da teoria da hierarquia das necessidades de Malsow uma vez que, reagrupou as necessidades em três categorias não hierarquizadas: Existência, Relacionamento e Crescimento (Rocha, 2007; Cunha *et al.*, 2007). Esta teoria surge como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as prioridades da satisfação e dos desejos das necessidades humana” (Alderfer *et al.*, 1974).

Na base temos as *necessidades de existência*, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Num nível hierarquicamente superior temos as *necessidades de relacionamento*, que correspondem às necessidades sociais de Maslow e por fim, no topo, surgem as *necessidades de crescimento*, que correspondem às necessidades de estima e auto-realização de Maslow. Este modelo, difere do de Maslow no sentido em que, o entendimento entre as várias necessidades é mais flexível. Este modelo sugere que um indivíduo possa sentir-se motivado em simultâneo por necessidades de vários níveis e que, a frustração num dado nível pode levar à regressão para uma necessidade de nível inferior (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo D. McClelland (1961), os indivíduos têm três tipos de necessidades - sucesso, afiliação e poder - que são obtidas pela interação com o ambiente envolvente. As *necessidades de sucesso*, prendem-se com a busca pela excelência, por se realizarem em relação a determinados padrões e por lutarem pelo sucesso. As *necessidades de afiliação*, dizem respeito ao desejo de

estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As *necessidades de poder*, representam os desejos individuais orientados para o prestígio, controlo ou influência dos outros (Ferreira *et al.* 2011; Cunha *et al.*, 2007). Todos os indivíduos possuem estes tipos necessidades embora variem de indivíduo para indivíduo, presume-se que são consistentes ao longo do tempo, em diversos níveis e situações e, que são resistentes à mudança (Ferreira *et al.*, 2011).

O principal contributo desta teoria é, assim, o de levar a compreender quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais.

Relativamente às teorias de processo, a teoria das expectativas de Vroom (1964) consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho dos indivíduos são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz numa mais-valia para o indivíduo.

Para o autor, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho: a *expetativa*, que diz respeito à probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado; a *valência*, que se refere ao valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho e por último, a *instrumentalidade* que diz respeito à perceção de que, a obtenção de um resultado está associado a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado.

Desta forma, o nível de motivação do indivíduo estará dependente da satisfação de valência, instrumentalidade e expetativa elevadas sendo que se o valor de alguma destas condições for igual a zero a motivação será nula. Deste modo, Vroom considera que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de o alcançar. Esta definição pode ser traduzida, como se de uma equação se tratasse, pela seguinte forma:  $\text{Motivação} = f(\text{expetativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$  (Cunha *et al.*, 2007). Como refere Ferreira *et al.* (2011), este modelo contingencial explica a motivação como a “força que

estimula o indivíduo a atuar de determinada forma e a desenvolver determinada quantidade de esforço, o qual é função do valor que a recompensa apresenta e da probabilidade desta ser alcançada, conduzindo a um determinado desempenho”.

Porter e Lawler (1968) propuseram uma versão mais completa da teoria das expectativas, a teoria multifactorial que considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Rocha, 2007). O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa actividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por factores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel. As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras. A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como factor que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.

A teoria da equidade de Adams (1965) analisa a percepção que os indivíduos têm relativamente à justiça existente no local de trabalho, fazendo uma comparação entre o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros empregados em situações semelhantes. Os indivíduos fazem então uma comparação entre os *inputs* (o que dá, por ex: esforço, desempenho, experiência, responsabilidade, conhecimentos e habilidades) e *outputs* (o que recebe, por ex: o salário, o reconhecimento, os benefícios, as promoções e o status) no trabalho e posteriormente comparar este rácio com o dos seus semelhantes ou referências (Lashley & Lee-Ross, 2003; Ferreira *et al.* 2011) e, se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os empregados tentarão reduzir. Existe equidade quando os empregados interpretam o seu rácio *inputs* e *outputs* como equivalente ao dos outros empregados. Assim, a equidade existe quando os rácios dos vários indivíduos são iguais e, ao contrário, a iniquidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que o seu rácio é diferente (por excesso ou por defeito) do dos outros indivíduos.



As percepções de falta de equidade conduzem a sentimentos de tensão que o indivíduo procura gerir, adoptando, para tal, uma das seguintes opções: “dosear os seus inputs (por exemplo, diminuindo o seu esforço); alterar os outputs (por exemplo, tentar obter da organização equipamento informático actualizado) ou, modificar as auto-percepções (“o meu trabalho pode ser melhorado”), e as heteropercepções (“o outro é mais empenhado do que me tinha parecido antes”) (Ferreira *et al.*, 2011).

Esta teoria é essencial para a gestão de motivação pois demonstra que a motivação é mais elevada quando as pessoas se apercebem da relação de contingência entre as suas recompensas e os seus esforços (Cunha *et al.* 2007).

Ao contrario das restantes teorias de motivação, esta não está associada a hierarquias de necessidades ou a forças motivadoras específicas nos indivíduos e reside na racionalidade do comportamento humano.

Por último, a teoria da definição de objetivos desenvolvida por Locke (1968) expõe que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos. As principais conclusões desta teoria são que a definição de objetivos específicos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objetivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho (Ferreira *et al.*, 2011). Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objetivos fixados devem ser específicos, mensuráveis (geralmente quantitativos), acordados, realistas (mas difíceis) e com prazos (Cunha, *et al.*, 2007).

Esta teoria “defende que as intenções ou objetivos dos indivíduos têm um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos” (Lashley & Lee-Ross, 2003). Os objetivos são então uma fonte de emoções e de desejos com um impacto significativo nas ações que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazê-los. A quantidade de esforço aplicado pelos indivíduos para a obtenção de um determinado objetivo irá depender do grau de dificuldade do objetivo e do grau de dedicação dos mesmos.

## **4. Satisfação no Trabalho**

### **4.1. Conceitos e abordagens teóricas**

O interesse pelo conceito de Satisfação, surge na altura em que o modelo Taylorista começa a ser posto em causa em detrimento da crescente valorização do fator humano no contexto organizacional (Lima *et al.*, 1994). Desta forma, no decorrer da 2ª Guerra Mundial assiste-se à redefinição do trabalho, ao crescente movimento das Relações Humanas e à crescente responsabilidade e proteção das empresas para com o trabalhador.

Na tentativa de definição da satisfação com o trabalho, é pertinente considerar dois aspetos. Por um lado, as determinantes organizacionais, que se relacionam com as características associadas ao trabalho e, as determinantes pessoais, que se relacionam com as características pessoais dos próprios trabalhadores. Este não é um conceito de fácil definição dado a variedades de estudos existentes e as diferentes abordagens ao tema mas, pode-se concluir de entre as várias perspetivas que, a satisfação pode ser caracterizada enquanto um estado emocional ou, a satisfação enquanto uma atitude generalizada face ao trabalho. Segundo Locke (1978), a satisfação no trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” enquanto que, por exemplo, Chiavenato (2004), tem uma perspetiva mais abrangente do termo e já considera a satisfação como uma atitude generalizada ao trabalho.

Locke (1976) define a satisfação como “...estado emocional resultante de uma apreciação (percepção) relativa a uma experiência de trabalho”. Por seu turno, Vroom (1964), define satisfação no trabalho como “...percepções afectivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam (realizam)”. Verifica-se assim que, muito embora as definições acerca da satisfação no trabalho variem, todas elas se referem à satisfação no trabalho como uma reacção emocional que os indivíduos obtêm do trabalho que realizam.

Já Ferreira *et al.* (2001), referem que se pode identificar duas perspetivas distintas: uma perspetiva por base em atitudes unidimensionais, na qual a satisfação é vista numa atitude em relação ao trabalho de modo global, e por outro lado; uma perspetiva com base em atitudes multidimensionais, na qual a satisfação decorre de vários fatores associados ao trabalho,

conforme Cunha *et al.*, (2004), sendo assim possível medir a satisfação a cada um dos fatores. Em 1976, Locke identifica nove fatores da Satisfação no trabalho dos quais: satisfação com o *trabalho*, com o *salário*, com as *promoções*, com o *reconhecimento*, com os *benefícios*, com a *chefia*, com os *colegas de trabalho*, com as *condições de trabalho* e com a *organização e a direção*.

É importante referir a distinção entre o conceito de satisfação e o de motivação. Embora sejam dois conceitos distintos, na prática surgem algumas vezes correlacionados gerando algumas confusões teóricas e organizacionais sobre as relações de causa e efeito. É atribuído nos dias de hoje um estatuto cognitivo à motivação, enquanto as teorias da satisfação têm atribuído uma componente mais afetiva.

Ainda assim, a motivação como primeira causa da satisfação é de importância para o estudo pois implica que as organizações se preocupem igualmente numa gestão mais eficaz da motivação das pessoas.

A análise das causas que se encontram na origem da satisfação com o trabalho resulta da consideração de três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho (Cunha *et al.*, 2007). Os autores acreditam que a satisfação do trabalho resulta da confluência de fatores internos (indivíduo) e fatores externos (trabalho/organização).

Tem sido numerosa a produção científica focalizada na satisfação no trabalho no sentido de se perceber se trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho são ou não mais produtivos. No entanto, tem sido difícil provar a existência de relação entre a satisfação com o trabalho e o desempenho profissional.

Intuitivamente a resposta parecer ser positiva, uma vez que é de bom senso concluir que indivíduos satisfeitos com aquilo que fazem se mostrarão mais empenhados, com um desempenho mais elevado e com comportamentos e atitudes mais pró-ativos, logo mais produtivos. No entanto, as conclusões não têm sido claras e vincadamente indicadoras de que assim é, razão pela qual Spector (1997) optou pela expressão “potenciais efeitos da satisfação no trabalho”, como a rotatividade, o absentismo, o desempenho profissional, Burnout, bem estar físico e psicológico, satisfação com a vida e satisfação do cliente.

Robbins (1998) conclui que existe uma significativa evidência da importância da satisfação no trabalho. Uma força de trabalho satisfeita contribui para níveis mais elevados de

produtividade em consequência da diminuição do absentismo, da saída de bons empregados e de incidentes negativos derivados de comportamentos destrutivos.

Hackman e Oldman (1980), sustentam que a satisfação no trabalho é das áreas mais estudadas pelo facto de se associar a ideia de que uma satisfação no trabalho elevada conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e a uma baixa rotatividade; e, ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações (Locke, 1976).

## II. ESTUDO EMPÍRICO

### 1. Formulação de Hipóteses

No Quadro 1 apresentam-se as hipóteses formuladas e as respetivas variáveis para que se possam testar as hipóteses.

**Quadro 1 - Apresentação das hipóteses a testar e respetivas variáveis.**

Hipóteses	Variáveis
H1: Existe uma correlação positiva entre o tempo de permanência na empresa e a progressão profissional.	1. Progressão profissional 2. Tempo de permanência na empresa
H2: Existe uma correlação positiva entre a mobilidade de lojas e a progressão profissional.	1. Progressão profissional 3. Mobilidade de lojas
H3: Existe uma correlação positiva entre a mobilidade geográfica e a progressão profissional.	1. Progressão profissional 4. Mobilidade geográfica
H4: Existe uma correlação positiva entre o tempo de permanência na empresa e a mobilidade de lojas.	2. Tempo de permanência na empresa 3. Mobilidade de lojas
H5: Existe uma correlação positiva entre o tempo de permanência na empresa e a mobilidade geográfica.	2. Tempo de permanência na empresa 4. Mobilidade geográfica

H6: Existe uma correlação positiva entre a frequência de ações de formação e a progressão profissional.	1. Progressão profissional 5. Frequência de ações de formação
H7: Existe uma correlação positiva entre a expetativas de ascensão profissional e a progressão profissional.	1. Progressão profissional 6. Expetativa de ascensão profissional
H8: Existe uma correlação positiva entre a expetativas de ascensão profissional e a satisfação com o percurso profissional.	6. Expetativa de ascensão profissional 7. Satisfação com o percurso profissional

## 2. Metodologia

### 2.1. Instrumentos

Para a recolha de dados para dar resposta aos objetivos propostos para o presente estudo, foi utilizada uma metodologia quantitativa, nomeadamente com a elaboração de um questionário de “Desenvolvimento de Carreiras”.

O questionário (Anexo I) desenvolvido resulta da revisão bibliográfica ao nível do desenvolvimento de carreira presente na fundamentação teórica. Dada a dimensão da amostra e, pelo facto de se tratar de um estudo de caso, não se efetuou um estudo piloto do questionário, sendo assim, um instrumento de aplicação exploratória.

Para a construção deste estudo, tornou-se necessário fazer em primeiro lugar, um registo de dados pessoais com o intuito de identificar variáveis sociodemográficas e profissionais que permitissem caraterizar a amostra. O instrumento resultou sobretudo da análise crítica da fundamentação empírica do desenvolvimento de carreiras e da especificidade da organização em estudo. Este questionário foi desenvolvido com o intuito de explorar o processo dos indivíduos e das organizações na gestão e desenvolvimento de carreiras e divide-se em 3 campos: Dados Biográficos, Situação Profissional e Perspetivas de Futuro.

O questionário começa, com o campo intitulado Dados Biográficos, contendo 9 questões, onde se pretende a identificação do participante, nomeadamente ao nível de variáveis como:

Sexo, Idade e Estado Civil. Relativamente à variável Idade, os participantes poderiam escolher entre as seis faixas etárias disponibilizadas: dos 20 aos 24 anos, dos 25 aos 29 anos, dos 30 aos 34, dos 35 aos 39 anos, dos 40 aos 44 anos e acima dos 45 anos. Em relação ao sexo, os inquiridos tinham as opções Feminino e Masculino discriminado, sendo solicitado escolher a opção adequada. Quanto ao Estado Civil, foi discriminado por: Solteiro, Casado, União de Facto, Separado, Divorciado ou Viúvo.

Foram ainda tidas em conta variáveis para caracterização da Amostra a nível sociodemográfico: Naturalidade, Residência, Habilitações Literárias e Área de Formação. Relativamente a estas variáveis foi solicitado ao participante que escrevesse o concelho do qual era natural, o concelho no qual residia atualmente assim como indicasse a sua área de formação. Quanto às habilitações foram discriminadas nas seguintes categorias: 1º ciclo - 4º ano, 2º ciclo - 6º ano, 3º ciclo - 9º ano, Ensino secundário - 12º anos, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, sendo solicitada a resposta adequada.

Numa segunda parte do questionário, pretendeu-se identificar a Situação Profissional dos participantes na presente organização. Neste campo, foram elaboradas questões sobre o início de carreira, relativas a promoção de carreira e mobilidade de lojas e geográfica e a respeito da situação profissional atual. Ainda na Situação Profissional, foi pedido aos participantes que avaliassem e indicassem a sua satisfação perante diferentes aspetos da presente organização. Foram também enquadradas neste campo questões relativas à participação em ações de formação.

De forma a compreender a perspetiva de tempo do participante na organização considerou-se a indicação do ano de admissão e loja de admissão sendo discriminados os anos desde que a presente empresa abriu a primeira loja assim como a discriminação de todas as lojas desde a implementação da mesma. Esta variável permitiu explorar relações entre o tempo de permanência do indivíduo na organização e a progressão profissional (ou ainda averiguar se progressão profissional se baseia nos anos de experiência profissional ou se trata de promoção por competências).

As perguntas elaboradas a respeito de promoção de carreira, de mobilidade e da situação profissional atual (como, por exemplo, loja atual, função desempenhada e

departamento atual) permitem compreender a situação atual na empresa e identificar presença de evolução profissional e mobilidade de lojas, departamentos e geográfica. No que concerne à avaliação e satisfação do participante face a vários aspetos da presente organização, foi pedido aos mesmos que atribuísem um grau de importância aos seguintes motivos de ingresso na organização em estudo: atividade da empresa, prestígio, proximidade familiar, ambiente de trabalho, condições salariais, progressão na carreira e autonomia; numa escala de 5 pontos (nada importante, pouco importante, razoavelmente importante, importante e muito importante). Foi ainda pedido que classificassem a sua satisfação perante os seguintes aspetos: tipo de funções desempenhadas, tipo de contrato, carga horária, nível de remuneração, horário de trabalho, autonomia, boa relação com os colegas, boa relação com subordinados, boa relação com superiores, boas condições de trabalho, oportunidade de aprendizagem ou formação e oportunidade de evoluir na carreira, numa escala de 5 pontos, variando de nada satisfeito a totalmente satisfeito com cada um destes aspetos. A motivação e perspetiva organizacional foram avaliadas perante o grau de importância que o participante atribuiu ao conhecimento da organização, ao funcionamento da organização, ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aos processos de comunicação, à função desempenhada, ao ambiente de trabalho/relacionamento, às condições de trabalho, formação profissional, às perspetivas de desenvolvimento/progressão de carreira, à remuneração, aos benefícios sociais, autonomia no trabalho e por último quanto à segurança relativamente ao futuro profissional. O grau de importância foi atribuído numa escala de 5 pontos, variando de nada importante a muito importante.

É certo, que o desenvolvimento de carreira de um indivíduo não depende apenas da organização. Também está diretamente relacionada as suas competências, experiências de vida e busca pelo conhecimento. A preocupação em aperfeiçoar conhecimentos e habilitações pode ser traduzida pela participação em ações de formação, frequência de um curso superior ou profissional, entre outros. Por este motivo, foram elaboradas questões sobre ações de formação, com a finalidade de compreender a preocupação dos participantes em procurarem formação por iniciativa própria, bem como o interesse por parte da organização em estudo em proporcionar aos colaboradores ações de formação (ou apoiar os mesmos a frequentar ações de

formação). As questões sobre este tema permitiram ainda perceber a frequência com que os colaboradores da entidade empregadora participam ações de formação, a duração horária média (no último ano) das ações de formação em que frequentaram e há quanto tempo efetuaram a última ação de formação. Foi também pedido aos participantes para classificarem as ações de formação, organizadas pela entidade empregadora, em relação às suas próprias necessidades e quanto ao seu desempenho.

Antes de finalizar este campo, foi pedido aos participantes para atribuírem um grau de importância, numa escala de 5 pontos (variando de nada importante a muito importante), aos motivos de opção pelo percurso profissional, e para classificarem o seu nível de satisfação perante questões sobre o desenvolvimento do seu percurso profissional, variando de nada satisfeito até muito satisfeito (numa escala de 5 pontos).

Este campo termina, questionando a opinião dos participantes relativamente à política de promoção de carreira da entidade empregadora. Esta questão permite perceber se, na opinião dos questionados, a presente organização promove a promoção do percurso de profissional com base em competências, habilitações literárias ou por tempo de experiência.

O questionário é finalizado com o campo Perspetivas de Futuro, composto por 5 questões. Foi pedido aos participantes para classificarem numa escala de 4 pontos (variando de improvável a muito provável) as suas expectativas de ascensão profissional na presente organização e se consideram mudar de organização. Em caso afirmativo a esta última questão, foi pedido aos participantes que indicassem o motivo de mudança. Os participantes foram também questionados relativamente ao cargo que pretendem ascender dentro da organização em estudo. Este questionário termina, com uma questão onde os participantes classificam a confiança que têm num futuro profissional promissor, numa escala de 5 pontos (variando de nada a muito).

## **2.2. Procedimento**

De modo a iniciar estudo do desenvolvimento de carreiras numa empresa do sector de venda a retalho, através da elaboração de um inquérito, foi enviada uma carta (Anexo II) à empresa onde foi elaborada a investigação, com o objetivo de dar a conhecer o âmbito do



estudo e a motivação do mesmo, bem como para solicitar um contacto pessoal de forma a, em conjunto e com o apoio dos responsáveis, articular da melhor forma a logística da operação, assim como a verificação e aprovação do estudo em questão.

A População-Alvo do estudo foram os trabalhadores da empresa. Em conjunto com os responsáveis do Departamento dos Recursos Humanos, o questionário foi distribuído, de forma aleatória, perfazendo um total de 45 participantes.

Após a eleição aleatória dos colaboradores que participariam no estudo, foi enviado um questionário online, para ser preenchido de forma não presencial e certificando toda a confidencialidade do mesmo. O questionário continha uma introdução com uma breve explicação sobre o seu preenchimento assim como o respetivo agradecimento pela colaboração (Anexo I).

A entrega e recolha dos questionários foram realizadas durante o mês de Fevereiro de 2013.

### **2.3. Orientações e Protocolos Éticos**

Antes de se iniciar a elaboração deste estudo, foi realizada uma reunião com o responsável da empresa e efetuado um pedido de autorização formal para a elaboração do estudo. Os processos de recolha de dados e os objetivos do estudo foram definidos rigorosamente. Foram ainda definidas medidas a fim de garantir o anonimato da empresa em estudo, bem como a confidencialidade dos participantes envolvidos no mesmo.

### **2.4. Caracterização da amostra**

A caracterização da amostra global é efetuada distinguindo a mesma entre a caracterização da empresa e a caracterização dos participantes.

De modo a garantir a confidencialidade da empresa em estudo, doravante a mesma será identificada como a “Empresa X”:

A Empresa X atua no sector comercial na área da distribuição de bens culturais e eletrónicos, reconhecida no mercado como sendo líder europeu na distribuição de bens tecnológicos e culturais, o que aliada a um excelente serviço ao cliente, faz da empresa, no panorama europeu, uma marca de referência.

A Empresa X tem diversos trabalhadores em Portugal, espalhados por várias lojas e pela sede da empresa<sup>1</sup>. O Anexo III apresenta a estrutura organizacional da empresa em estudo.

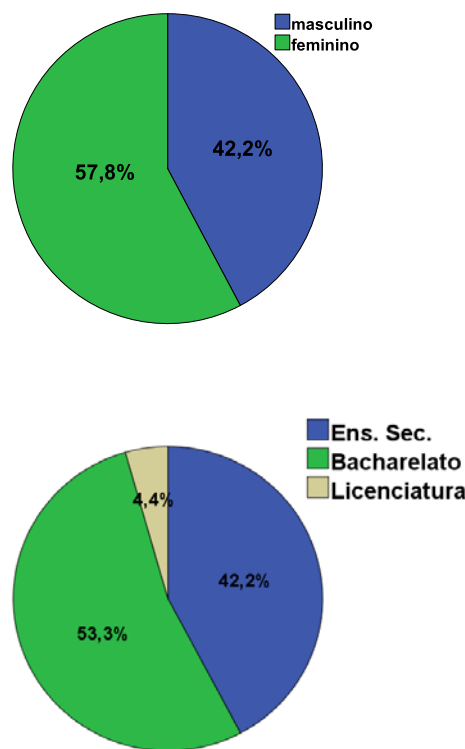
De maneira a criar uma maior fiabilidade dos resultados, o estudo foi estendido a todas as lojas e sede da empresa. Todavia, não se obtiveram respostas de todas as lojas.

### 2.4.1. Caracterização dos Participantes

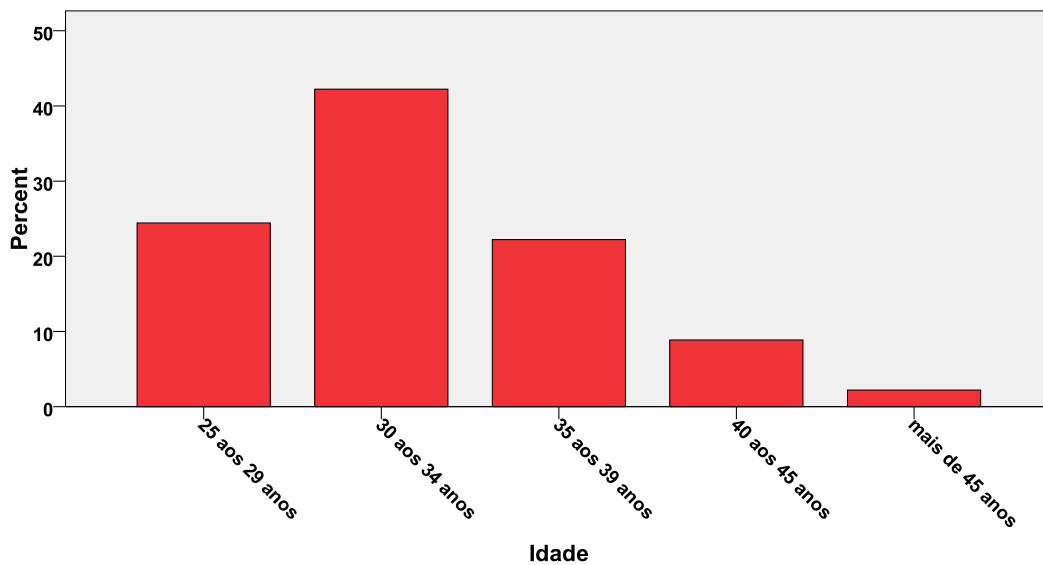
A população alvo deste estudo foram os trabalhadores da Empresa X. Em conjunto com os responsáveis do Departamento de Recursos Humanos, foi definido que os questionários seriam enviados para o departamento de Recursos Humanos de todas as lojas, sendo posteriormente distribuídos pelos colaboradores de forma aleatória. Lamentavelmente, não foram obtidas respostas de todas as lojas, tendo-se obtido uma amostra de 45 participantes.

Assim sendo, a amostra inclui 45 colaboradores de diferentes lojas da Empresa X: 26 mulheres (57.8%) e 19 homens (42.2%). Todos os colaboradores têm idades acima dos 25 anos, sendo a idade compreendida entre os 30 e os 34 anos a que tem maior expressão ( $M=31$ ,  $DP=4.99$ ), conforme se pode observar na Figura 1.

No que concerne às habilitações literárias, uma elevada percentagem dos colaboradores detêm o grau académico de bacharelato (24, 53.3%), sendo a licenciatura o grau académico com percentagem mais baixa (2, 4.4%).



<sup>1</sup> O número de trabalhadores da Empresa X, assim como o número de lojas da mesma, foram omitidos propositadamente de modo a evitar a identificação da mesma.



**Figura 1 - Gráfico de barras relativo à idade dos colaboradores.**

As várias categorias profissionais existentes na Empresa X têm diferentes pesos na globalidade da amostra. O Quadro 2 apresenta as frequências da categoria profissional dos participantes: a categoria profissional aquando da admissão na Empresa X e categoria profissional desempenhada atualmente. Uma análise deste quadro permite concluir que na amostra em estudo houve um aumento considerável do número de colaboradores a desempenhar funções como responsável de departamento (10, 22.2%), bem como uma diminuição substancial do número de colaboradores a desempenhar funções como operador de serviço ao cliente (11, 24.4%). Relativamente aos cargos de técnico de SPV e operador de logística, verifica-se o número de colaboradores nessas categorias profissionais se mantém, sendo de 1 colaborador (2.2%) em ambos os casos. É ainda de salientar que um dos colaboradores da presente amostra atualmente desempenha funções na Empresa X como diretor (o que representa um aumento de 2.2% nesta categoria profissional). A comparação entre o número de colaboradores nas diferentes categorias aquando da admissão na empresa e atualmente, e considerando o aumento do número de colaboradores em categorias profissionais superiores, é um indício de que existe progressão de carreiras dos colaboradores ao longo do tempo de permanência na Empresa X.

Quadro 2 - Frequências da categoria profissional na amostra.

<u>Categoria Profissional:</u>	Aquando da admissão		Atualmente	
	N	%	N	%
Diretor	0		1	2.2
Responsável de Departamento	7	15.6	17	37.8
Vendedor	13	28.9	10	22.2
Operador Serviço ao Cliente	12	26.7	1	2.2
Supervisor Serviço ao Cliente	0		4	8.9
Assistente Serviço ao Cliente	1	2.2	2	4.4
Assistente de RH	3	6.7	2	4.4
Assistente de Loja	0		1	2.2
Técnico de SPV	1	2.2	1	2.2
Operador Logística	1	2.2	1	2.2
Controller	0		2	4.4
Tesoureiro	3	6.7	0	
Outra	4	8.9	3	6.7
<u>Total</u>	45	100%	45	100%

### 3. Resultados

A apresentação dos resultados é iniciada com a caracterização das variáveis em estudo e termina com um estudo da correlação entre as mesmas, apresentando assim os resultados obtidos relativamente às hipóteses formuladas.

#### 3.1. Caracterização das Variáveis em Estudo

A caracterização das variáveis em estudo apresentada é composta por uma análise exploratória e descritiva dos dados, sendo iniciada com uma descrição e análise de estatísticas descritivas das variáveis em estudo e seguida da exploração e análise da normalidade das

distribuições das mesmas. Convém referir que tendo-se verificado a existência de dados omissos, os mesmos foram repostos utilizando a estimativa da média da série completa da variável em questão.

### 3.2. Análise descritiva

No Quadro 3 apresentam-se estatísticas descritivas das variáveis em estudo. Embora não apresentada, foi também calculada a média truncada (média recalculada após removidos os valores extremos superiores e inferiores, 5% respetivamente) para estas variáveis. Com exceção das duas variáveis relativas à mobilidade, para as restantes variáveis observou-se que ambas as médias são semelhantes, significando que os valores mais extremos não têm grande influência no cálculo da média. A diferença entre as médias das variáveis Mobilidade de lojas e Mobilidade geográfica é também perceptível verificando o elevado desvio padrão das mesmas (em relação à amplitude de respostas correspondente).

Analisando as estatísticas apresentadas no Quadro 3 pode-se constatar a centralidade da média para as variáveis Progressão profissional, Tempo de permanência na empresa, Frequência de ações de formação, Expectativa de ascensão profissional e Satisfação com o percurso profissional.

Verificando os valores máximos e mínimos das respostas obtidas na variável Mobilidade de lojas observa-se que foi qualificada com um valor máximo de 3, muito distante do valor máximo da escala da mesma (0-10). Uma situação semelhante verifica-se para a variável Mobilidade geográfica que foi qualificada com um valor máximo de 2 (sendo a escala da mesma de 0 a 10). Quanto à variável Frequência de ações de formação, observa-se que nunca foi qualificada com o valor mínimo da escala (1: “nenhuma”), o que indica que todos os colaboradores da amostra frequentam ações de formação. De facto, a moda desta variável permite concluir que os colaboradores participam em ações de formação frequentemente. Relativamente à variável Satisfação com o percurso profissional, embora não tenha sido registado o valor mínimo da escala (1-5), é de salientar que esta variável agrega respostas relativas a 4 itens, sendo que em alguns desses itens foi observado o valor mínimo da escala. A

variável Expetativa de ascensão profissional foi qualificada com os valores mínimos e máximos da escala (1-4).

A variável Tempo de permanência na empresa é a que regista maior amplitude de resposta, e por consequência maior desvio padrão, sendo ambos indicadores da dispersão presente nas respostas desta variável.

**Quadro 3 - Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.**

Variáveis	Média	D.P.	Mínimo	Máximo
1. Progressão profissional	1.76	0.44	1	2
2. Mobilidade de lojas	0.51	0.73	0	3
3. Mobilidade geográfica	0.36	0.61	0	2
4. Tempo de permanência na empresa	8.00	3.77	2	16
5. Frequência de ações de formação	3.22	0.70	2	4
6. Expetativa de ascensão profissional	2.16	0.71	1	4
7. Satisfação com o percurso profissional	3.62	0.81	2	5

### 3.3. Estudo da normalidade de distribuições

A validação das hipóteses formuladas no Quadro 1 é efetuada avaliando o grau de associação entre as diferentes variáveis. Para prosseguir com este estudo, e tendo em consideração que o tamanho da amostra é pequeno ( $45 \ll 200$ ), é necessário caraterizar a distribuição das variáveis, pois a seleção do coeficiente de correlação utilizado depende da normalidade das distribuições.

A normalidade da distribuição de uma variável pode ser averiguada através da análise do histograma da mesma com representação da curva de uma distribuição normal, permitindo estudar o grau de semelhança entre as distribuições. Porém, como se pretende averiguar a normalidade da distribuição de diversas variáveis, esta opção é pouco viável. Além disso, a semelhança de uma distribuição à distribuição normal pode também ser avaliada através dos valores de medidas (ou coeficientes) de assimetria e de achatamento, *Skewness* e *Kurtosis*,

respetivamente. Uma variável com distribuição normal apresenta um valor de *Skewness* próximo de zero e aproximadamente três para o valor de *Kurtosis*.

A *Skewness* permite comparar a assimetria da distribuição de uma variável em relação à distribuição normal. Quando esta medida apresenta um valor positivo traduz uma assimetria positiva, indicando que a distribuição apresenta uma cauda direita mais pesada e que os desvios positivos dominam. Em contraste, um valor de *Skewness* negativo traduz uma assimetria negativa, sendo a cauda esquerda da distribuição mais pesada e dominando os desvios negativos (Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J.A. e Pimenta C., 2002)

Não sendo limitada superiormente, a *Kurtosis* é uma medida de dispersão que permite caracterizar o achatamento da curva de distribuição de probabilidade de uma variável. Se o valor desta medida for inferior a três, a curva de distribuição da variável designa-se por platicúrtica e apresenta caudas mais finas e um pico mais baixo comparativamente com a curva de uma distribuição normal, sendo portanto mais achatada do que esta. Em oposição, uma distribuição designada por leptocúrtica tem um valor de *kurtosis* superior a três, sendo que a curva da mesma apresenta caudas mais espessas e um pico mais elevado comparativamente com a curva de uma distribuição normal, sendo portanto mais afunilada do que esta. Uma distribuição com valor de *kurtosis* igual a três apresenta o mesmo achatamento que uma distribuição normal e é designada como mesocúrtica (Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J.A. e Pimenta C. 2002).

O Quadro 4 apresenta os valores dos coeficientes de *Skewness* e *Kurtosis*, permitindo avaliar se a distribuição das variáveis é simétrica e mesocúrtica, respetivamente.

Focando nos valores do coeficiente de assimetria, observa-se que a distribuição das variáveis 5, 6 e 7 é aproximadamente simétrica. A variável Progressão profissional apresenta um valor de assimetria negativo, o que indica que a maior parte das observações desta variável é superior ao valor da sua média (e por consequência, o valor da moda e da mediana serão superiores ao valor da média). A distribuição das restantes variáveis é assimétrica positiva, apresentando portanto a cauda da curva de distribuição do lado direito mais pesada do que a do lado esquerdo, sendo que a maioria das observações destas variáveis é inferior ao valor da média (tendo por isso, valores de moda e mediana inferiores ao respetivo valor médio).

Relativamente ao coeficiente de achatamento, todas as variáveis apresentam um valor de *kurtosis* inferior a 3, o que indica que as suas distribuições são platicúrticas.

Considerando ambos os valores destes coeficientes, nenhuma das variáveis apresenta uma distribuição simétrica e mesocúrtica, ou seja, nenhuma destas variáveis tem uma distribuição normal. Na prática, e especialmente em amostras recolhidas num contexto de ciências sociais e humanas, as distribuições normais são raras. Devido a tal, uma distribuição normal é frequentemente classificada como uma “abstração estatística”. Efetivamente, a não normalidade dos dados, na maioria dos casos, reflete a realidade do fenómeno em estudo.

**Quadro 4 - Avaliação do tipo de distribuição das variáveis.**

Variáveis	Skewness	Kurtosis	Teste KS	
			Estatística	Valor-p
1. Progressão profissional	-1.23	-0.51	0.47	0.000
2. Mobilidade de lojas	1.45	1.99	0.36	0.000
3. Mobilidade geográfica	1.54	1.37	0.43	0.000
4. Tempo de permanência na empresa	0.73	-0.50	0.18	0.001
5. Frequência de ações de formação	-0.34	-0.89	0.25	0.000
6. Expetativa de ascensão profissional	0.18	0.05	0.30	0.000
7. Satisfação com o percurso profissional	-0.28	-0.24	0.28	0.000

Considerando que o tamanho da amostra (45) é superior a 30, foi efetuado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, com a correção de *Lilliefors*, para validar a não normalidade das variáveis em estudo sugerida pelos valores dos coeficientes de assimetria e achatamento.

O teste *Kolmogorov-Smirnov*, ou KS, compara a distribuição real de uma variável (a partir dos dados/observações da amostra) com uma distribuição normal, através da comparação das frequências relativas acumuladas observadas com as frequências relativas acumuladas esperadas. Como se pretende apenas averiguar se as variáveis seguem uma distribuição normal, pois a média e desvio padrão populacionais da distribuição são desconhecidos, é necessário efetuar a correção de *Lilliefors*, de modo a evitar cometer o erro tipo II (não rejeitar a normalidade quando na realidade a mesma é falsa) 0.



Este teste assume a hipótese nula  $H_0$ : “A distribuição é normal” *versus* a hipótese alternativa  $H_1$ : “A distribuição não é normal”.

Analisando os valores de significância dos testes de KS efetuados (e apresentados no Quadro 4), verifica-se que se rejeita a hipótese nula  $H_0$  para todas as variáveis em estudo, pois as significâncias (ou valor-p) obtidas são claramente inferiores aos valores de significância teóricos usualmente utilizados: 0.01 ou 0.05. Os resultados obtidos permitem comprovar a não normalidade de todas as variáveis, sustentando assim os resultados dos valores dos coeficientes de *Skewness* e *Kurtosis*.

### 3.4. Estudo da Correlação entre as Variáveis em Estudo

Nesta secção apresentam-se os resultados da correlação entre as variáveis em estudo, testando assim as hipóteses formuladas.

Como o pressuposto da normalidade das variáveis em estudo é violado, a avaliação do grau de associação entre as mesmas terá de ser efetuada através da análise do coeficiente de correlação  $R$  de *Spearman*. Este coeficiente de correlação não é sensível a assimetrias na distribuição (nem à presença de outliers), pois mede a intensidade da relação entre variáveis utilizando apenas a ordem das observações em vez dos valores observados (que é o processo utilizado para o cálculo do coeficiente de correlação  $R$  de *Pearson*) (Pestana, M. H. e Gageiro, J., 2005).

O coeficiente  $R$  de *Spearman* ( $\rho$ ) varia entre [-1 e 1]: quanto mais próximo estiver destes extremos, mais elevada é a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. O Quadro 5 apresenta a classificação de coeficientes de correlação, para o caso de correlações positivas. Para correlações negativas, os critérios de classificação são similares, considerando-se os sub-intervalos negativos correspondentes.

**Quadro 5 - Critérios para a classificação de coeficientes de correlação compreendidos no intervalo de [0 , 1].**

Intervalo do Coeficiente de Correlação	Classificação
0.00	Correlação positiva nula
] 0.0 , 0.20 ]	Correlação positiva muito baixa
] 0.20 , 0.40 ]	Correlação positiva baixa
] 0.40 , 0.70 ]	Correlação positiva moderada
] 0.70 , 0.90 ]	Correlação positiva alta
] 0.90 , 1 ]	Correlação positiva muito alta
1.00	Correlação positiva perfeita

Analisando os resultados apresentados no Quadro 6 retiram-se as seguintes conclusões em relação às hipóteses formuladas:

1. As variáveis Progressão profissional e Tempo de permanência na empresa apresentam uma correlação positiva moderada ( $\rho = 0.454$ ) e muito significativa ( $p = 0.002$ ), observando-se que o tempo de permanência na empresa explica 20.61% da variação observada na progressão profissional. Os resultados obtidos indicam que o tempo de permanência na empresa conduz a uma progressão profissional. Deste modo, foi validada H1.
2. A Progressão profissional relaciona-se positivamente com a Mobilidade de lojas, apresentando  $\rho = 0.359$  e  $p = 0.015$ . Assim sendo, a correlação entre estas variáveis é classificada como positiva baixa e significativa. Verifica-se assim que a progressão profissional está associada a um aumento do número de lojas onde o colaborador exerce funções. Foi validada H2.
3. Quanto à relação existente entre a Progressão profissional e a Mobilidade geográfica, observa-se uma associação positiva moderada ( $\rho = 0.423$ ) e muito significativa ( $p=0.004$ ). Estes resultados indicam que a progressão profissional é acompanhada de mudanças de residência. Foi então verificada H3.

4. A correlação existente entre as variáveis Tempo de permanência na empresa e Mobilidade de lojas é classificada como positiva alta ( $\rho = 0.820$ ) e muito significativa ( $p=0.000$ ). Estes valores indicam que o tempo de permanência na empresa está associado a um aumento do número de lojas onde o colaborador exerce funções. Assim sendo, validou-se H4.
5. As variáveis Tempo de permanência na empresa e Mobilidade geográfica apresentam uma correlação positiva moderada ( $\rho = 0.604$ ) e muito significativa ( $p = 0.000$ ), indicando que o tempo de permanência na empresa conduz a uma mudança de residência. Foi então verificada H5.
6. Quanto à relação existente entre a Progressão profissional e a Frequência de ações de formação, observa-se uma associação positiva baixa ( $\rho = 0.256$ ). Além da frequência de ações de formação explicar apenas 6.55% da variação observada na progressão profissional, esta associação não é significativa ( $p=0.089$ ). Deste modo, não se verificou H6.
7. A correlação existente entre as variáveis Progressão profissional e Expetativas de ascensão profissional é classificada como positiva baixa ( $\rho = 0.348$ ) e significativa ( $p=0.019$ ). Foi validada H7.
8. A variável Expetativas de ascensão profissional relaciona-se positivamente com a Satisfação com o percurso profissional, apresentando  $\rho = 0.225$ . No entanto esta correlação positiva baixa não é significativa ( $p=0.138$ ). Assim sendo, não foi verificada H8.

**Quadro 6 – Correlação entre as diversas variáveis em estudo: coeficiente Ró de Spearman e respectivos valores-p (significâncias).**

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1 $\rho$	1.000						
valor-p	.						
2 $\rho$	<u>0.454**</u>	1.000					
valor-p	<u>0.002</u>	.					
3 $\rho$	<u>0.359*</u>	<u>0.820**</u>	1.000				
valor-p	<u>0.015</u>	<u>0.000</u>	.				
4 $\rho$	<u>0.423**</u>	<u>0.604**</u>	0.408**	1.000			
valor-p	<u>0.004</u>	<u>0.000</u>	0.005	.			
5 $\rho$	<u>0.256</u>	0.186	0.016	0.102	1.000		
valor-p	<u>0.089</u>	0.220	0.919	0.504	.		
6 $\rho$	<u>0.348*</u>	0.095	0.063	0.038	-0.020	1.000	
valor-p	<u>0.019</u>	0.533	0.681	0.805	0.897	.	
7 $\rho$	0.196	0.320*	0.274	0.222	0.289	<u>0.225</u>	1.000
valor-p	0.196	0.032	0.068	0.142	0.054	<u>0.138</u>	.

\*\*A correlação é significativa ao nível  $\alpha=0.01$ ; \*A correlação é significativa ao nível  $\alpha=0.05$ .

Legenda: 1 - Progressão profissional; 2 - Mobilidade de lojas; 3 - Mobilidade geográfica; 4 - Tempo de permanência na empresa; 5 - Frequência de ações de formação; 6 - Expetativa de ascensão profissional; 7 - Satisfação com o percurso profissional;

### III. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve com finalidade avaliar o desenvolvimento de carreiras numa empresa nacional do sector de venda a retalho. Deste modo, e recorrendo aos métodos descritos anteriormente, foram formuladas e testadas 8 hipóteses. Estas hipóteses foram formuladas tendo em consideração a sua importância e adequação, e de modo a que permitissem caracterizar o desenvolvimento de carreiras na empresa em estudo.

É relevante salientar que a maioria dos participantes neste estudo (34, 75.6%) foi promovida, o que indica que a empresa em questão fomenta a progressão profissional.

Foi então avaliada a relação entre a progressão profissional com o tempo de permanência na empresa, com a mobilidade (entre lojas e geográfica) dos seus colaboradores, com a frequência de ações de formação e com as expectativas de ascensão profissional. Desta avaliação, verificou-se que a correlação entre o tempo de permanência na empresa e a progressão profissional é a mais elevada (e muito significativa), sendo classificada como positiva moderada. De facto, o tempo de permanência na empresa explica 20.61% da variação observada na progressão profissional, sendo a restante percentagem explicada por outros fatores.

Observou-se ainda que a mobilidade dos colaboradores está positivamente correlacionada com a progressão profissional, sendo uma correlação baixa e significativa no caso da mobilidade entre lojas e uma correlação moderada e muito significativa na mobilidade geográfica. Estes resultados apresentam uma veracidade prática, já que uma mudança de residência poderá implicar mais sacrifícios (pessoais e monetários) por parte dos colaboradores, sendo por isso, mais recompensada. Apesar de 20 (44.4%) participantes ter trabalhado apenas numa loja, 7 (15.6%) e 10 (22.2%) trabalharam em 2 e 3 lojas, respetivamente. Verificou-se ainda que 2 (4.4%) participantes trabalharam em 8 lojas.

A relação entre a progressão profissional e as expectativas de ascensão profissional é positiva baixa, embora significativa. Estes valores indicam que um aumento das expectativas de ascensão profissional está ligeiramente associado à progressão profissional. De facto, elevadas expectativas de ascensão profissional poderão traduzir-se num maior empenho por partes dos colaboradores, levando assim a uma promoção.

No que concerne a frequência de ações de formação, verificou-se que a média do número de horas (no último ano) de ações frequentadas organizadas ou apoiadas pela entidade empregadora foi de 27 horas (com uma amplitude de resposta igual a 100). No entanto, no caso de ações formação por iniciativa própria, no último ano, a média foi de apenas 10 horas (sendo a amplitude de resposta mais elevada e igual a 200). Relativamente à associação entre a frequência de ações de formação e a progressão profissional, surpreendentemente verificou-se existir uma correlação positiva baixa e não significativa. Porém, este resultado está de acordo com a opinião da maioria dos colaboradores (23, 51.1%) que considera que a empresa em estudo efetua promoções com base no perfil e nas características pessoais e 18 (40%) acredita que a dedicação e a responsabilidade são as principais bases de promoção. Importa salientar que, na perceção dos participantes, apenas 4 (8.9%) responderam que a empresa promove os seus colaboradores tendo por base uma progressão automática e não se obteve nenhuma resposta relativa à promoção com base nas habilitações literárias. A resposta a esta questão sugere que a empresa tem por hábito efetuar promoções por competências.

Importa ainda salientar que comparando o número de colaboradores nas diferentes categorias aquando da admissão na empresa e atualmente, se conclui que houve um aumento do número de colaboradores em categorias profissionais superiores. Este resultado indica que existe progressão de carreiras dos colaboradores ao longo do tempo de permanência na Empresa X, o que é também suportado pelo facto da maior parte participantes já ter sido promovida.

Avaliou-se também a relação entre o tempo de permanência na empresa e a mobilidade (entre lojas e geográfica) dos seus colaboradores. Relativamente à mobilidade de lojas, verificou-se uma correlação positiva alta e muito significativa. Estes resultados permitem perceber que a empresa em questão, de modo a promover os seus colaboradores, fomenta a mobilidade dos colaboradores entre lojas permitindo assim que os mesmos adquiram novas experiências e partilha de conhecimentos com outros colegas. De facto, o que poderia ser considerado como instabilidade profissional, é uma política de promoção da Empresa X. Em relação à mobilidade geográfica, tiram-se conclusões similares, contudo a correlação com o tempo de permanência na empresa é classificada como positiva moderada.

Por fim, foi avaliada a associação entre as expectativas de ascensão profissional e a satisfação com o percurso profissional. Além da correlação entre estas variáveis ser positiva baixa, a mesma não é significativa. Destes resultados, pode-se retirar a conclusão prática de que ambos os extremos do grau de satisfação podem conduzir a um aumento das expectativas de ascensão profissional. Relativamente à satisfação com o percurso profissional, os colaboradores classificaram o seu nível de satisfação perante diferentes itens. Verificou-se que em relação à satisfação com o cargo e com o percurso profissional, a maioria dos colaboradores classificou os mesmos como estando satisfeito ou muito satisfeito, 34 (75.6%) e 31 (68.9%) colaboradores, respetivamente. No entanto, relativamente à satisfação com as políticas de gestão de desenvolvimento de carreira e quanto às oportunidades de progressão concedidas pela empresa, a maioria dos colaboradores classificou os mesmos como estando nada satisfeito, insatisfeito e medianamente satisfeito, 29 (64.4%) e 27 (60.0%) colaboradores, respetivamente. Analisando a maioria das respostas, pode-se tirar a ilação de que os colaboradores que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu cargo e com o seu percurso profissional, terão poucas expectativas de ascensão profissional, contribuindo pouco para a associação entre estas variáveis. Por outro lado, a maioria dos colaboradores que estão nada satisfeitos, insatisfeitos ou medianamente satisfeitos com as políticas de gestão de desenvolvimento de carreira e quanto às oportunidades de progressão concedidas pela empresa, também criarão poucas expectativas de ascensão profissional, sendo que também contribuem pouco para a associação entre estas variáveis.

Esta análise facultou um conhecimento mais amplo acerca do desenvolvimento de carreiras, num setor em constante mudança e competitivo, sendo por isso um contributo para a área dos recursos humanos relativamente aos estudos de carreira, tanto na perspetiva organizacional como individual. Uma vez que contribui para a análise da perceção dos colaboradores, positivamente ou negativamente, quanto às políticas de recursos humanos para o desenvolvimento de carreira, quanto ao seu percurso profissional, quanto à satisfação com a situação profissional e quanto às perspetivas futuras é de relevância para a empresa em estudo.

#### IV. CONCLUSÕES GERAIS

O objetivo principal deste trabalho foi explorar o processo dos indivíduos e das organizações na gestão e desenvolvimento da carreira. Foi possível efetuar este trabalho devido à colaboração de uma empresa do sector de venda a retalho que permitiu que fosse efetuado um estudo de caso. A empresa em questão, com representação a nível nacional, preferiu não ser identificada neste trabalho. Foram então definidas medidas a fim de garantir o anonimato da empresa em estudo, bem como a confidencialidade dos participantes envolvidos no mesmo.

Relativamente à adesão dos colaboradores da empresa ao questionário, podem-se destacar três notas negativas:

- Lamentavelmente, verificou-se que houve lojas das quais não foi obtida nenhuma participação no preenchimento do questionário.
- Verificou-se que não foi possível atingir uma amostra representada com semelhantes percentagens nas diversas categorias profissionais da empresa. De facto, esta representação seria ideal, e foram enviados questionários de modo a que tal objetivo fosse atingido, mas, com referido anteriormente, não se obteve uma adesão de 100% por parte dos colaboradores.
- Verificou-se também a existência de dados omissos. Esta situação foi contornada, repondo os dados em falta utilizando para tal a estimativa da média da série completa da variável em questão. No entanto, é importante salientar que se verificou uma percentagem muito pequena de casos em falta.

É também relevante salientar que o estudo pode estar ligeiramente condicionado pelo facto de participantes ser reduzida (comparada com o tamanho da população-alvo). No entanto, como referido anteriormente, adesão ao questionário por parte dos colaboradores da Empresa X ficou aquém do que seria desejável e expectável.

Perante os resultados expostos, pode-se concluir que a mobilidade de lojas e geográfica estão muito associadas ao tempo de permanência na empresa. Este é um facto relevante, pois a mobilidade (em conjunto) explica 30.78% da variação observada na progressão profissional (12.89% e 17.89% explicadas pela mobilidade de lojas e geográfica, respetivamente). Conclui-se



também que 20.61% da variação observada na progressão profissional é explicada pelo tempo de permanência na empresa. Contrariamente ao que seria esperado, a associação entre a frequência de ações de formação e a progressão profissional é baixa. De facto, apenas 12.11% da variação observada na progressão profissional é explicada pela frequência de ações de formação.

De um modo geral, pode-se concluir que a empresa em questão fomenta a progressão profissional com base em promoções por competências, preterindo estas face a promoções baseadas em habilitações literárias e automáticas. Conclui-se também que, desde o período de admissão até ao período atual, houve um aumento do número de colaboradores nas categorias profissionais superiores. O que mais uma vez, aliada ao facto da maioria dos participantes já ter sido promovida, permite concluir que existe uma progressão profissional dos colaboradores ao longo do tempo de permanência na Empresa X.

Para finalizar, a importância do estudo efetuado é pertinente para a área dos Recursos Humanos e para o Desenvolvimento de Carreiras, nomeadamente, para a Empresa X. É relevante salientar que este estudo foi efetuado apenas com os colaboradores efetivos da empresa. Como tal, seria interessante efetuar um estudo comparativo entre os colaboradores efetivos e os colaboradores em trabalho temporário. Com esta comparação seria possível avaliar a progressão profissional de ambos e intentar compreender as diferenças e causas das mesmas.

## BIBLIOGRAFIA

Alderfer, C. P., Kaplan, R. E. & Smith, K. K. (1974). The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires, *Administrative Science Quarterly*, 19, (4), 507-532.

Ana P. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. Em Caetano, A., Vala (eds). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 422-441). Lisboa: Editora RH.

Arthur, M. B. e Lawrence, B. S. (1984). Perspectives on environment and career: An introduction in *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 1-8.

Barley, S. R. (1989). Careers, identities and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology, in Arthur, M. B., Hall, D. T. e Lawrence, B. S., *Handbook of Career Theory* (pp.41-65). Cambridge: Cambridge University Press.

Cabrera, E. F. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp.167-188).Prentice Hall/Financial Times. Madrid.

Caetano, A. (1996). *A avaliação de desempenho- metáforas, conceitos e práticas*. Editora RH. Lisboa.

Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Camara, P. (2013). *Gerir carreiras no século XXI: A perspectiva organizacional e as motivações individuais*. 1ª Edição, Bnomics.

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Nova Edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Chiavenato, I. (2006). *Carreira: você é aquilo que faz*. Saraiva. São Paulo.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional*. 2ª edição, Editora Campus.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. e; Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição, Editora RH. Lisboa.

Derr, C. B., (1986). *Managing the new careerists: The diverse career orientations of today's workers*. Jossey-Bass Publishers, São Francisco.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta de repensar a gestão de pessoas*. Atlas. São Paulo.

Driver, M.J. (1994) Careers a review of personal and and organizational research, in Cooper, C. L. e Robertson, I. T. (eds), *Key reviews in managerial psychology: Concept and research for practice* (pp.237-269). John Wiley & Sons, Chichester.

Eaton, S.C. e Bailyn, L. (2000). Career as life path: Tracing work life strategies of biotech professional, in Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. e Morris, T. (eds), *Career frontiers: New conception of working lives*. (pp.177-198) Oxford: Oxford University Press.

Evetts, J. (1992). Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change, in *Sociology*, 26 (1), 1-21

Evetts, J (2000). Analysing change in women's career, *Gender, Work and Motivation*, 7, 57-67.

Ferreira, J.M.C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora. Lisboa.

Gilley, J. W., Eggland, S. A. & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. Cambridge: Perseus Book.

Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 1ª Edição, Edições Sílabo.

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, III: Scott Foresman.

Herzberg, F. (1974). "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization", *Organizational Dynamics*, 3 (2), 18-29.

Hughes, E.C. (1937), Institutional office and the person, in *American Journal of Sociology*, 43, 404-413.

Júnior, P. E. B. e Oliveira, J. L. C. (2009). Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.

Kanter, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career form. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 506-521). Cambridge: Cambridge University Press.

Lashley, Conrad & Lee-Ross, Darren (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Latham, G. P. e Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Locke, E. A. (1968), Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Locke, E. A. (1969), What is Job Satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Locke, E. (1976). *The Nature and causes of Job Satisfaction*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M. D. Dunnette. Chicago: Rand Mc Nally: 1279-1349.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy Management Review*, 29 (3), 388-403.

Lockwood, A. & Jones, P. (1994). *People and the hotel and catering industry*. London: Cassell Educational Limited.

Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das Organizações*. 2ª Edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, Harper e Row. New York.

Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J.A. e Pimenta C. (2002). *Introdução à Estatística*. Mc Graw Hill.

Perreti, J. M. (2011). *Recursos Humanos*. 3ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. III (1968). What job attitudes tell about motivation, *Harvard Business Review*, 46 (1), 118-126.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. 7ª ed. . New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição. Escolar Editora.

Schein, E. H. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 401-26.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park.

Schein, E. H. (1996). Careers anchors revisited: Implication for career development in the 21<sup>st</sup> century, *Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-88.

Sonnenfeld, J. e Kotter, J. (1982). The maturation career theory, *Human Relations*, 35(1), 19-46.

Tachizawa, T., Ferreira, V., e Fortuna, A. (2006). *Gestão com pessoas: Uma Abordagem aplicada as estratégia de Negócio*. 5ª Edição, Editora FGV. Rio de Janeiro.

Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas: Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Vincent, D. (1993). Mobility, bureaucracy and careers in early-twentieth-century, Britain. In Miles A. & Vincent D. (Eds.), *Building European society: Occupational change and social mobility in Europe 1840-1940* (pp. 217-239). Manchester: Manchester University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J.A. e Pimenta C. (2002). *Introdução à Estatística*. Mc Graw Hill.

Willensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration, in *International Social Science Journal*, 12, 543-560.

## **Anexo I – Questionário – Desenvolvimento de Carreiras**



## **Anexo II – Estrutura Organizacional da Empresa X**



### **Anexo III – Carta de apresentação do estudo à empresa**

Ex. Mos. Srs.

No âmbito do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga, encontro-me neste momento a desenvolver um projeto de investigação científica na área dos Recursos Humanos relativamente ao desenvolvimento de carreiras.

Este projeto visa conhecer a realidade nos dias de hoje, do desenvolvimento profissional nas empresas do sector de retalho, ao nível da perceção dos recursos humanos e percursos para progressão na carreira.

A escolha deste tema, e particularmente o sector de atividade e a empresa em questão, são um fator de motivação para o estudo, uma vez que foi a empresa que me acolheu durante o estágio curricular, onde continuo a desempenhar funções e também pela consciência que tenho da importância que a mesma ao desenvolvimento de carreiras dos seus colaboradores.

O projeto desenvolver-se-á sob a coordenação da Dr. Vasco Almeida e a colheita dos dados será feita através de um questionário dirigido aos colaboradores da empresa nos diferentes grupos profissionais que laboram na empresa. O método a utilizar, será comum a todos os entrevistados.

Com a presente pretendo solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> permissão para desenvolver o referido trabalho na V. empresa garantido não interferir nos procedimentos nem métodos de trabalho dos colaboradores.

A participação da V. empresa é bastante importante para a concretização do estudo e para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

Grata pela atenção dispensada e certa que poderei contar com a V. colaboração.

Melhores cumprimentos

Sónia Augusto

